

PENGARUH SIKAP GURU TERHADAP PEMBUATAN KEPUTUSAN KE ATAS KOMITMEN GURU DI SEKOLAH: GALAKAN PENGETUA SEBAGAI PERANTARA

THE EFFECTS OF TEACHERS' ATTITUDE TOWARDS DECISIONS MAKING ON TEACHERS' COMMITMENT IN SCHOOL: PRINCIPALS' SUPPORT AS A MEDIATOR

Norazlinda Saad¹ & Surendran Sankaran
*Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
Universiti Utara Malaysia*

¹Corresponding author: azlinda@uum.edu.my

ABSTRAK

Tujuan – Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh sikap guru terhadap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah menengah berprestasi tinggi di negeri Kedah serta mengkaji peranan galakan pengetua sebagai perantara.

Metodologi – Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan untuk memperoleh data. Sampel kajian ini adalah 399 orang guru yang dipilih secara rawak dari Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) berprestasi tinggi di seluruh negeri Kedah. Soal selidik kajian ini mengandungi 40 item serta mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai *Cronbach Alpha* 0.94. Data kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan Analisis Regresi Berganda.

Dapatan – Dapatan kajian menunjukkan tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan berada pada tahap tinggi manakala tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana. Analisis regresi menunjukkan faktor Sikap Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru iaitu Kesetiaan dan Kesiediaan untuk Kekal di sekolah. Dapatan

turut menunjukkan bahawa Galakan Pengetua menjadi perantara separa antara hubungan Sikap Guru dan Kesetiaan dan Kesediaan untuk Kekal dalam membuat keputusan.

Signifikan – Hal ini dengan jelas menggambarkan bahawa guru-guru yang menunjukkan sikap yang positif semasa terlibat dalam proses membuat keputusan di sekolah berprestasi tinggi akan terus kekal di sekolah tersebut. Dapatan juga menjelaskan bahawa Galakan daripada pengetua secara berterusan akan mempengaruhi sikap guru untuk turut terlibat dalam membuat keputusan dan seterusnya meningkatkan komitmen guru.

Kata kunci: Membuat keputusan, sikap guru, komitmen guru, galakan pengetua.

ABSTRACT

Purpose – *This study aimed to identify the effects of teachers' attitude on teachers' commitment in high performance schools in Kedah and also the effects of principals' support as a mediator.*

Methodology – *Data was obtained through a survey. The sample comprised a total of 399 teachers randomly selected from high performance public secondary schools in Kedah. The questionnaire comprised 40 items and has high reliability with Cronbach Alpha 0.94. Data were analysed using descriptive statistics, and Multiple Regression Analysis.*

Findings – *The findings showed that principals' support in decision making was at a high level while the level of teachers' commitment in decision-making was at moderate level. The regression analysis showed that teacher's attitudes had significant relationship with loyalty and willingness to remain in school. The findings also indicate that principals' support partially mediated the effect of teachers' attitude and loyalty, and willingness to remain in decision making.*

Significance – *This study illustrates that teachers who have a positive attitude while engaged in decision-making in high performance schools will remain at the school. Continuous encouragement by principals will affect the attitude of teachers towards participation*

in decision making. Teachers' positive attitude will eventually increased their commitment.

Keywords: *Decision making, teachers' attitude, teachers' commitment, principals' support*

PENGENALAN

Dewasa ini, kajian-kajian berkaitan penglibatan guru dalam membuat keputusan telah membuktikan terdapatnya hubungan dengan komitmen kepada organisasi (Bogler & Somech, 2002; Rosenblatt, Brok, Wubbels & Menlo, 2007). Sekolah memerlukan penglibatan yang berterusan daripada guru-guru untuk membuat keputusan berkenaan dengan sekolah dan bilik darjah. Guru-guru menjadi lebih komited apabila pendapat mereka didengar dan mereka turut terlibat dalam proses membuat keputusan di sekolah. Sebaliknya, mereka akan berasa terpinggir apabila tidak terlibat dalam proses membuat keputusan dan menjadikan mereka tidak komited kepada sekolah dan pembelajaran murid (Insim Park, 2005).

Walau bagaimanapun, di sekolah soal penglibatan guru dalam membuat keputusan menjadi isu penting. Seseengah guru tidak suka melibatkan diri dalam membuat keputusan. Kebanyakan guru lebih gemar mengajar daripada terlibat dan komited dalam membuat keputusan. Dapatan kajian-kajian lepas, walaupun proses membuat keputusan secara kolaboratif diamalkan di sekolah-sekolah namun amalannya masih berada pada tahap yang rendah (Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006).

Perbandingan antara sekolah di dalam negara dan di luar negara menunjukkan penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah di Malaysia umumnya masih belum menyeluruh dan memuaskan (Duke, Shower & Imber, 1980; Rice & Schneider, 1994; Hoyle, 2003; Asefa Abahumna, 2010). Kajian oleh Norazlinda Saad (2010) menunjukkan bahawa tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan dalam pengurusan kurikulum berada pada tahap yang rendah iaitu -0.98 . Tahap Penglibatan Rendah merujuk kepada keadaan apabila nilai skor perbezaan adalah negatif (skor min penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah kurang daripada skor min penglibatan yang diinginkan). Manakala kajian oleh Teng Lung Kiu (2006) di Sarawak mendapati tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah sederhana.

Keadaan ini menjelaskan bahawa apabila penglibatan berada pada tahap yang rendah dan sederhana maka sikap guru juga memainkan peranan yang besar dalam menentukan hala tuju dan misi sesebuah sekolah. Terdapat beberapa jenis sikap terhadap kerja yang mempunyai kaitan dengan tingkah laku dan penting untuk perhatian pihak pengurusan sesebuah organisasi. Antara jenis sikap yang berkaitan dengan kerja ialah kepuasan, penglibatan dan komitmen (Ilhaamie Abdul Ghani Azmi & Wan Suryati Wan Ahmad, 2008). Walau bagaimanapun, kajian tentang hubungan antara sikap dengan komitmen guru dalam membuat keputusan di Malaysia masih terhad. Mekanisme untuk memahami pengaruh tersebut tidak dijalankan secara empirikal dan komprehensif terutamanya dalam konteks di Malaysia.

Kesimpulannya, sikap guru dalam membuat keputusan dapat memberi sumbangan terhadap peranan dan kepentingan komitmen guru di sekolah. Kajian-kajian terdahulu hanya mengkaji secara berasingan variabel-variabel sikap guru, galakan pengetua dan komitmen guru dalam membuat keputusan. Justeru, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti tentang sikap guru dalam membuat keputusan pengurusan kurikulum dan sumbangan galakan pengetua sebagai perantara yang mungkin wujud ke atas hubungan antara sikap guru dengan komitmen guru adalah diperlukan.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pasti pengaruh sikap guru terhadap komitmen guru dalam membuat keputusan;
2. Mengetahui pasti pengaruh galakan pengetua sebagai perantara terhadap hubungan antara sikap guru dengan komitmen guru dalam membuat keputusan.

Definisi Operasional

Dalam konteks kajian ini:

- a) *Sikap guru* merujuk kepada tanggapan, pernyataan, tindakan perlakuan dan perasaan guru untuk terlibat sama dalam proses membuat keputusan.

- b) *Galakan pengetua* bermaksud pengetua menyatakan kesediaan dan sokongan serta mempunyai interaksi dengan guru untuk melibatkan mereka ketika membuat keputusan.
- c) *Komitmen Guru* adalah identifikasi, pembabitan, sikap, kepercayaan dan kesetiaan guru kepada sekolah. Dalam konteks kajian ini, komitmen guru dilihat dari aspek kesetiaan dan kesediaan guru untuk kekal di sekolah yang mereka berkhidmat.

SOROTAN KAJIAN

a) Sikap Guru di Sekolah dalam Membuat Keputusan

Sikap merupakan variabel penting dalam pelaksanaan kelas idea-idea baru dan pendekatan yang lebih baik dalam memberi arahan (Reinke & Moseley, 2002). Menurut Abdul Rahim (2001) dan Aripin Yuddin (2008), sikap adalah suatu konsep yang paling penting dalam psikologi sosial dan ia memberi kesan yang khusus kepada tingkah laku, daya usaha, minat dan kesedaran.

Dalam konteks sekolah, sikap guru sangat penting disebabkan adanya hubungan antara sikap dan tindakan. Sikap guru sering diterjemahkan ke dalam amalan-amalan pengajaran dalam bilik darjah yang dikatakan mempengaruhi tingkah laku murid dan hasil pembelajaran (Cook, 2002). Rahmad Sukor Ab. Samad dan Norliza Shoib (2006) dalam kajian mereka terhadap 110 orang guru sekolah menengah di Kuala Lumpur menunjukkan sikap guru agak positif dan terbuka dengan penglibatan atau untuk dilibatkan dalam pembuatan keputusan di sekolah. Di samping itu, Abdulhakam Hengpiya (2008) menyatakan apabila guru-guru terlibat dalam proses membuat keputusan mereka akan mendapat kepuasan profesional. Secara tidak langsung ia akan mendorong guru untuk kekal di sekolah mereka.

b) Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan

Menurut Sergiovanni (2001), pemimpin yang bersikap menyokong akan menjalin hubungan yang baik dengan subordinat. Pemimpin perlu mempunyai kemahiran membimbing urus perbincangan supaya saluran idea tetap ada dan tidak menimbulkan konflik.

Kemahiran pemimpin sekolah membimbing hala tuju dan gaya perbincangan akan mempengaruhi semangat dan komitmen guru terhadap penglibatan dalam membuat keputusan secara kolaboratif.

Kajian oleh Hoy dan Miskel (2001) turut mendapati peluang untuk berkongsi dalam pembentukan dasar atau polisi adalah faktor yang penting dalam menaikkan semangat guru dan kecintaan mereka terhadap sekolah. Penglibatan guru dalam proses pembuatan keputusan adalah berkait secara positif terhadap kepuasan kerja guru. Didapati guru-guru lebih menyukai pengetua yang menggalakkan penglibatan mereka ketika proses pembuatan keputusan.

Kajian oleh Abdul Ghani Abdullah (2005) terhadap guru-guru dan pengetua dari 151 buah sekolah menengah harian biasa di negeri Kedah, Pulau Pinang dan Perlis menunjukkan bahawa guru-guru yang menganggap pengetua mereka mempunyai keterampilan peribadi yang baik maka guru-guru tersebut akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dalam kajian ini galakan pengetua akan dijadikan sebagai variabel perantara untuk mengkaji sumbangannya ke atas hubungan antara sikap guru dengan komitmen guru dalam membuat keputusan pengurusan kurikulum. Ross dan Gray (2006) dan Ware dan Kitsantas (2007) menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara galakan pengetua dan komitmen guru terhadap sekolah.

c) Komitmen Guru dalam Membuat Keputusan

Komitmen secara umum merujuk kepada tahap penglibatan seseorang dalam organisasi. Komitmen merupakan hasil di mana seseorang bersetuju dengan keputusan atau permintaan dan melakukan usaha menjamin keberkesanan pelaksanaan keputusan tersebut (Danetta, 2022; Yuki, 2006). Kajian oleh Sahban Muksan (1989) mendapati penglibatan guru meningkatkan motivasi kerja, memperoleh idea baru daripada pekerja dan mengurangkan penentangan terhadap kaedah atau proses baharu yang ingin diperkenalkan dalam organisasi. Penglibatan secara kolaboratif menyebabkan pekerja menjadi lebih komited untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan bersama-sama pihak pentadbiran (Smylie & Denny, 1990). Tang Keow Ngang dan Abdul Ghani Abdullah (2006) turut menegaskan bahawa budaya organisasi dan komitmen guru merupakan pendorong kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif.

Kajian oleh Tek-Lew Yew (2009) terhadap 134 orang ahli akademik di empat buah institusi swasta di Malaysia menunjukkan bahawa ahli-ahli akademik perlu membalas budi organisasi yang menyokong mereka dengan memberi komitmen yang kuat kepada organisasi. Walau bagaimanapun, kajiannya turut mendapati walaupun ahli-ahli mendapat sokongan, mereka masih mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasi. Selari dengan kenyataan itu, kajian oleh Lokman Mohd Tahir dan M. Al-Muzammil Yassin (2008) ke atas 200 orang guru sekolah menengah di Batu Pahat Johor turut mendapati kepimpinan yang mengutamakan amalan autonomi guru, kolaboratif dan melatih guru dinilai mampu mempengaruhi komitmen guru dan kepercayaan guru terhadap pengetua.

Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Rahmad Sukor Ab. Samad dan Yong Lee Choo (2005). Kajian yang dilakukan terhadap 30 orang pengetua di daerah Petaling Jaya, Selangor menunjukkan bahawa pengetua-pengetua bersedia untuk menerima input dan penglibatan daripada guru-guru, ibu bapa dan mereka yang terlibat dengan sekolah. Dapatan mereka mengenal pasti pengetua tersebut merancang pembangunan profesionalisme guru-guru dan memilih buku teks dan bahan-bahan pengajaran di mana min skor kedua-duanya adalah tinggi iaitu 4.80 dan 4.67.

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa sekolah yang mempunyai komitmen guru yang tinggi akan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi kerja yang tinggi. Hal ini adalah kerana peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi secara langsung.

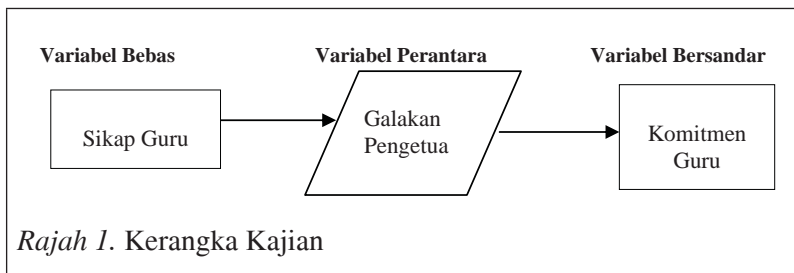
d) Pengurusan Kurikulum di Sekolah

Pengurusan kurikulum didefinisikan sebagai segala aktiviti yang dilakukan bagi menentukan kejayaan langkah-langkah dan aktiviti yang diambil sama ada untuk membentuk kurikulum, menyebarkan kurikulum, menilai kurikulum atau memperbaharui kurikulum, supaya semua objektif dan matlamat yang telah ditentukan itu akan tercapai pada tahap yang maksimum dan sepenuhnya (Razali Arof, 1991). Pengurusan kurikulum wujud di setiap sub-bidang kurikulum iaitu pada peringkat pembentukan kurikulum, penyebaran kurikulum, pengajaran kurikulum, penilaian kurikulum dan

pembaharuan kurikulum. Matlamat pengurusan kurikulum adalah untuk memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar dan berkesan. Oleh yang demikian, kajian ini hanya memberi tumpuan kepada pengurusan kurikulum pada peringkat pengajaran kurikulum sahaja. Hal ini adalah kerana guru merupakan individu yang paling dekat dengan murid. Guru berada dalam kedudukan yang baik untuk menentukan keperluan dan kebolehan murid-murid. Maka dengan itu, aspek-aspek yang dilihat dalam pengurusan kurikulum dalam kajian ini adalah merujuk kepada aktiviti pembelajaran yang digunakan, konteks pengajaran dalam kelas yang diaplikasikan, kaedah pengajaran yang digunakan, objektif pengajaran, berkongsi idea antara guru mata pelajaran yang sama, pemilihan buku teks, penentuan subjek yang ditawarkan, menentukan skop soalan ujian, penglibatan dalam aktiviti peningkatan keberkesanan pembelajaran murid, penyediaan jadual waktu kelas dan jadual waktu sekolah, aktiviti meningkatkan keberkesanan pengajaran guru dan aktiviti akademik yang dijalankan di peringkat sekolah.

Kerangka Kajian

Rajah 1 menerangkan tentang kerangka kajian ini yang melibatkan tiga variabel iaitu variabel bebas, variabel perantara dan variabel bersandar. Kerangka yang dibina bagi kajian ini adalah berasaskan kepada *Theory of Reasoned Action (TRA)*, *Theory of Planned Behavior (TPB)* dan Model Komponen Membuat Keputusan.



Dalam kajian ini, sikap guru dilihat melalui penglibatan mereka dalam membuat keputusan sama ada dipengaruhi oleh komponen kognitif, afektif dan tingkah laku (Wood, 2000). Sikap guru sering diterjemahkan ke dalam amalan-amalan pengajaran dalam

bilik darjah yang mana dapat mempengaruhi tingkah laku murid dan hasil pembelajaran (Cook, 2002). Variabel sikap guru dapat mempengaruhi variabel bersandar yang merangkumi komitmen guru kepada organisasi sekolah, komitmen guru kepada profesion perguruan dan komitmen guru kepada murid (Elliot & Crosswell, 2002; Rusmini Ku Ahmad, 2006; Johnson & Andrew, 2009).

Dalam kajian ini galakan pengetua dijadikan sebagai variabel perantara untuk mengkaji kesan sumbangannya terhadap hubungan penglibatan dan sikap guru dengan komitmen guru dalam membuat keputusan pengurusan kurikulum (Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang & Abdullah Sani Yahaya, 2005; Mualuko, Mukasa & Judy, 2009).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini berbentuk deskriptif dengan menggunakan kaedah tinjauan. Gred purata sekolah digunakan untuk memilih SMK yang mendapat pencapaian akademik tertinggi dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) untuk tiga tahun berturut-turut iaitu tahun 2007 hingga 2009. Populasi kajian ini adalah Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di negeri Kedah. Manakala unit analisis ialah bilangan guru-guru. Bagi tujuan pemilihan responden kajian, kaedah *purposive sampling* dan persampelan rawak mudah digunakan. Sampel seramai 480 orang telah dipilih daripada 11 107 orang guru (JPN Kedah, 2010). Kriteria pemilihan sampel kajian adalah (a) guru terlatih dan (b) telah berkhidmat di bawah pengetua berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun dipilih sebagai responden kajian.

Dalam kajian ini, soal selidik telah digunakan sebagai alat ukur untuk mengutip data. Instrumen kajian ini menggunakan lima skala likert. Item-item dalam kajian ini telah disemak dari segi kesahan kandungan dan kebolehpercayaan. Analisis faktor digunakan untuk menyemak kesahan instrumen. Di samping itu, instrumen kajian juga diberikan kepada pakar bidang dan pakar bahasa untuk disemak bagi memastikan kesahan alat ukur yang digunakan. Analisis kajian sebenar menunjukkan soal selidik ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu $\alpha=0.94$. Jadual 1 menunjukkan sumber soal selidik kajian ini.

Jadual 1

Sumber dan Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Bahagian Utama	Bil. Item	Sumber	Contoh Item	α
Sikap Guru	8	Rahmad Sukor Ab. Samad dan Norliza Shoib (2006)	1. Saya lebih bermotivasi apabila terlibat dalam membuat keputusan. 2. Saya berasa dihargai apabila terlibat sama dalam pembuatan keputusan.	0.91
Galakan Pengetua	18	Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin dan Sanitah Mohd Yusof (2008)	1. Pengetua sekolah saya memberikan sokongan yang tinggi kepada guru. 2. Pengetua sekolah saya menggalakkan penyertaan guru dalam proses membuat keputusan.	0.96
Komitmen Guru	14	Mohd Roodzi Aziz (1997)	1. Saya mendapati misi sekolah dan diri saya adalah sama. 2. Saya memberitahu kepada rakan-rakan mengenai sekolah saya sebagai tempat kerja yang baik.	0.87
Jumlah				0.94

Data yang dikumpul diuji dari segi andaian-andaian perhubungan yang linear, normal, homoskedastisiti, ungkapan ralat adalah tak bersandar, multikolineariti dan *outliers* supaya data ini memenuhi andaian-andaian korelasi dan regresi berganda. Program “*Statistical Package for Social Science*” (SPSS) versi 18.0 digunakan untuk ujian signifikan bagi menjawab soalan-soalan kajian. Analisis statistik deskriptif seperti min dan sisihan piawai telah digunakan untuk menerangkan Tahap Galakan Pengetua dan Komitmen Guru. Statistik inferensi seperti regresi telah digunakan untuk mengkaji pengaruh dan peranan perantara yang signifikan.

DAPATAN KAJIAN

a) Latar Belakang Responden

Jadual 2 menunjukkan analisis deskriptif bagi variabel umur, jantina, kelulusan akademik dan pengalaman mengajar di sekolah.

Jadual 2

Taburan Responden Kajian

Variabel	Frekuensi	Peratusan (%)
Umur		
20 – 29 tahun	40	10.0
30 – 39 tahun	159	39.8
40 – 49 tahun	153	38.3
50 – 58 tahun	47	11.8
Jantina		
Lelaki	125	31.3
Perempuan	274	68.7
Kelulusan Akademik yang Tertinggi		
STPM/HSC	11	2.8
Diploma	16	4.0
Ijazah Sarjana Muda	315	78.9
Ijazah Sarjana	54	13.5
Lain-lain seperti SPM	3	0.8
Tempoh Mengajar di Sekolah ini		
Kurang dari 5 tahun	148	37.1
6 – 10 tahun	119	29.8
Lebih dari 10 tahun	132	33.1

Jadual 2 menunjukkan bahawa bilangan guru-guru yang berumur dalam lingkungan 30 hingga 39 tahun dan 40 hingga 49 tahun merupakan responden yang paling ramai terlibat dalam kajian ini iaitu masing-masing berjumlah sebanyak 159 orang (39.8%) dan 153 orang (38.3%). Dapatan juga menunjukkan bahawa bilangan guru perempuan (68.7%) yang terlibat dalam kajian ini melebihi bilangan guru lelaki (31.3%). Dari aspek kelulusan akademik tertinggi pula, dapatan menunjukkan bahawa sebanyak 315 orang guru (78.9%) memperoleh Ijazah Sarjana Muda. Walau bagaimanapun, hanya 3 orang guru (0.8%) sahaja yang melaporkan memperoleh kelulusan Sijil Pelajaran Malaysia.

Dari segi pengalaman mengajar di sekolah pula, dapatan menunjukkan bahawa seramai 148 orang guru (37.1%) mempunyai tempoh mengajar kurang dari lima tahun manakala 33.1% guru pula mempunyai pengalaman mengajar lebih dari sepuluh tahun. Sementara itu, jumlah guru yang mempunyai tempoh mengajar dari enam hingga sepuluh tahun pula mencatatkan peratusan terendah dengan hanya 29.8% sahaja.

b) Galakan Pengetua

Jadual 3 menunjukkan tahap galakan pengetua dianalisis dengan menggunakan nilai skor min yang diperolehi. Menurut Eisenberger et al., (1986), tahap galakan pengetua yang diperolehi dikategorikan berdasarkan kepada dua tahap iaitu tahap galakan pengetua rendah sekiranya nilai skor min adalah di antara “1.00 hingga 3.00”. Manakala tahap galakan pengetua tinggi jika skor min adalah di antara “3.01 hingga 5.00”.

Jadual 3

Tahap Galakan Pengetua

	Min	SP
Galakan Pengetua	3.37	0.72

Berdasarkan kepada Jadual 2, tahap galakan pengetua adalah “tinggi” kerana nilai min yang diperolehi adalah 3.37. Tahap galakan pengetua yang tinggi berada dalam skor min antara 3.01 hingga 5.00.

c) Komitmen Guru

Tahap komitmen guru diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu komitmen yang tinggi, sederhana dan rendah (Rusmini Ku Ahmad, 2006). Tahap komitmen rendah berada dalam skor min antara 1.00 hingga 2.33, tahap komitmen sederhana berada dalam skor min antara 2.34 hingga 3.66 manakala tahap komitmen tinggi berada dalam skor min 3.67 hingga 5.00. Jadual 4 menunjukkan dapatan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Jadual 4

Tahap Komitmen Guru di Sekolah

	Min	SP
Komitmen	3.52	0.593

Berdasarkan kepada Jadual 4, didapati komitmen guru berada pada tahap sederhana kerana nilai skor min adalah 3.52. Skor min yang berada pada tahap komitmen sederhana adalah antara 2.34 hingga 3.66.

d) Pengaruh Sikap Guru terhadap Komitmen Guru dalam Membuat Keputusan

Jadual 5 menunjukkan dapatan analisis regresi berganda untuk mengenal pasti pengaruh sikap guru terhadap komitmen guru dalam membuat keputusan.

Jadual 5

Pengaruh Sikap Guru terhadap Komitmen Guru dalam Membuat Keputusan

	Variabel Bersandar Komitmen
Variabel Bebas Sikap	0.211*
Nilai Perubahan F	49.235
R ²	0.333
R ² Terlaras	0.326

* sig pada $p < 0.05$

Dapatan (Jadual 5) menunjukkan bahawa variabel Sikap Guru dapat menjelaskan 33.3% varians (R^2) ke atas Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesiediaan untuk Kekal). Variabel Sikap Guru ($\beta=0.211$, $t=4.828$, $p<.05$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesiediaan untuk Kekal) kerana nilai p adalah kurang 0.05. Dapatan ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Sikap Guru dan Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesiediaan untuk Kekal). Guru-guru yang mempunyai sikap yang positif akan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam pembuatan keputusan.

e) Galakan Pengetua sebagai Perantara terhadap Hubungan antara Sikap Guru dengan Komitmen Guru dalam Membuat Keputusan

Jadual 6 menunjukkan dapatan analisis regresi berganda untuk mengenal pasti peranan galakan pengetua sebagai perantara terhadap hubungan antara sikap guru dengan Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesiediaan untuk Kekal) dalam membuat keputusan.

Jadual 6

Pengaruh Galakan Pengetua sebagai Perantara terhadap Hubungan antara Sikap Guru dengan Komitmen Guru dalam Membuat Keputusan

Variabel Bebas	Beta Terpiawai Langkah 1 (Komitmen)	Beta Terpiawai Langkah 2 (Galakan Pengetua)	Beta Terpiawai Langkah 3 (Komitmen)
Sikap	0.336*		
Sikap		0.386*	
Sikap			0.158*
Galakan Pengetua			0.460*
R ²	0.154	0.146	0.335
R ² Terlaras	0.144	0.136	0.325
R ² Ubah	0.154	0.146	0.335
Sig. F Ubah	0.000	0.000	0.000
Durbin Watson	1.682	1.664	1.600

* sig pada $p < 0.05$

Dalam Jadual 6 terdapat beberapa langkah yang perlu dipatuhi untuk menjalankan analisis regresi berganda terhadap Komitmen Guru (kesetiaan dan kesediaan untuk kekal). Langkah pertama adalah menetapkan variabel bebas dan variabel bersandar. Dalam langkah ini, variabel bebas dikenal pasti sebagai Sikap Guru manakala variabel bersandar ialah Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesediaan untuk Kekal). Dalam langkah kedua pula, variabel bebas ialah Sikap Guru dengan Galakan Pengetua sebagai perantara. Manakala langkah ketiga perlu menggabungkan variabel bebas dan bersandar iaitu Sikap Guru dan Galakan Pengetua dengan variabel bersandar adalah Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesediaan untuk Kekal).

Berdasarkan Jadual 6 (Langkah 3), didapati bahawa penambahan variabel Galakan Pengetua ke dalam persamaan regresi telah menyebabkan perubahan pada R² Terlaras sebanyak 3.25% serta memperoleh nilai nisbah F menjadi signifikan ($F=32.891$; $p < .05$). Dapatan ini menjelaskan bahawa variabel Galakan Pengetua telah meningkatkan jumlah varians yang terlibat secara signifikan dalam menerangkan Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesediaan untuk Kekal) dalam membuat keputusan. Keputusan ini membolehkan variabel Galakan Pengetua dikenal pasti sebagai perantara. Di samping itu, dapatan juga menunjukkan bahawa Galakan Pengetua

hanya menjadi perantara separa antara hubungan Sikap Guru dengan Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesiediaan untuk Kekal) dalam membuat keputusan.

PERBINCANGAN KAJIAN

a) Galakan Pengetua dan Komitmen Guru

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi. Namun demikian, kajian ini tidak menyokong kajian Harrison (1998) yang mendapati guru besar di sekolah rendah memberikan pengaruh yang rendah kepada pihak kementerian pelajaran di Israel berbanding pengetua sekolah menengah. Keputusan ini menjelaskan bahawa apabila galakan pengetua adalah tinggi, guru-guru lebih bermotivasi untuk melaksanakan kerja-kerja kolaboratif termasuk dalam aktiviti membuat keputusan (Ishak Sin, 1993). Malah dapatan ini tidak menghairankan kerana menurut Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee Mustapha dan Mohammed Sani (2009), kebanyakan pengetua mengakui memberi sokongan padu terhadap pelaksanaan kurikulum dengan menghadirkan diri dalam mesyuarat kurikulum atau mesyuarat panitia serta memperlihatkan sikap mengambil berat program-program kurikulum yang dijalankan.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana. Dapatan ini selari dengan satu kajian di Malaysia oleh Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) yang dilakukan ke atas 113 orang kakitangan awam di beberapa jabatan kerajaan yang menunjukkan sebanyak 58.4% responden tergolong dalam kumpulan yang mempunyai komitmen yang sederhana. Begitu juga halnya dengan kajian yang dilakukan oleh Lily Suriani, Norulkamar dan Siti Aisyah (2004) ke atas 181 orang pekerja teknikal di Kilang Flextronics International Senai, Johor yang menunjukkan bahawa tahap komitmen responden adalah pada tahap sederhana. Namun demikian, apabila mereka diberi peluang untuk terlibat dalam membuat keputusan, komitmen guru dapat dipertingkatkan (Man-Tak, Yue-Chor & Yin-Cheong, 1997).

Malah kajian oleh Tang Keow Ngang dan Abdul Ghani Abdullah (2006) dan Rusmini Ku Ahmad (2006) pula menegaskan bahawa budaya organisasi dan komitmen guru merupakan pendorong

kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Oleh itu, sekolah yang mempunyai komitmen guru yang tinggi akan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi kerja yang tinggi. Hal ini adalah kerana peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi secara langsung.

b) Pengaruh Sikap Guru Terhadap Komitmen Guru

Dapatan kajian menunjukkan bahawa Sikap Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesediaan untuk Kekal). Dapatan ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Sikap Guru dan Komitmen Guru. Guru-guru yang mempunyai sikap yang positif akan menunjukkan kesetiaan untuk terus kekal di sekolah (Kreitner & Kinicki, 2007). Seseorang individu didorong untuk menunjukkan komitmen yang tinggi adalah melalui sikap untuk bekerja dengan kuat untuk mencapai matlamat dan kekal dalam organisasi. Malah jika dilihat secara terperinci, dapatan kajian ini menyokong Lokman Mohd Tahir dan M. Al-Muzammil Yassin (2008) apabila pengkaji-pengkaji ini mendapati guru-guru menunjukkan sikap yang positif terhadap penglibatan dalam membuat keputusan di sekolah.

c) Pengaruh Galakan Pengetua sebagai Perantara

Galakan Pengetua hanya menjadi perantara separa antara hubungan Sikap Guru dengan Komitmen Guru (Kesetiaan dan Kesediaan untuk Kekal). Kajian ini menyokong dapatan Zulkafli Kamaruddin (2007) yang menjelaskan bahawa peningkatan penglibatan guru dalam membuat keputusan turut meningkatkan komitmen kerja guru apabila terdapat sokongan organisasi. Secara spesifiknya, dapatan Zulkafli Kamaruddin (2007) menjelaskan bahawa apabila guru mempunyai persepsi bahawa mereka dilayan dengan baik dan adil oleh majikan berdasarkan beban tugas maka mereka tidak teragak-agak untuk menyumbang usaha yang lebih demi organisasi dan diri sendiri. Justeru, dapatan ini mencadangkan bahawa pengetua sebagai pengurus sekolah hendaklah membina suatu persekitaran kerja yang mampu memberi persepsi positif terhadap organisasi dalam memberi ganjaran, sokongan kepimpinan serta kesesuaian agihan tugas supaya penglibatan guru dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan bagi mengukuhkan komitmen guru.

Dapatan ini disokong dengan kajian oleh Wong Chyi Feng dan Tay Angeline (2010) ke atas 93 orang guru muzik yang mendapati guru muzik kurang berminat untuk berpindah atau meninggalkan sekolah apabila mereka mendapat sokongan daripada sekolah, mendapat kepuasan kerja dan tidak tertekan. Malah guru-guru tersebut juga tidak gemar untuk menukar kerja walaupun mendapat sokongan yang rendah sebaliknya mereka akan menukar kerja sekiranya mereka mendapat tekanan emosi dan tidak mendapat kepuasan kerja.

Hal ini bermakna apabila wujud kerjasama dan kolaboratif antara guru dan pengetua, kepercayaan guru terhadap pengetua dan kepercayaan pengetua terhadap guru akan meningkat. Maka dengan itu, tahap kepercayaan yang tinggi oleh guru kepada pengetua akan mempengaruhi komitmen guru dalam memberikan khidmat yang terbaik kepada sekolah dan menunjukkan kesetiaan guru terhadap sekolah.

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini menunjukkan bahawa galakan pengetua berperanan sebagai perantara terhadap hubungan sikap guru dalam membuat keputusan dengan komitmen guru. Pengetua perlu sedar tentang kepentingan guru melibatkan diri dalam membuat keputusan serta berusaha untuk memotivasikan guru untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan. Oleh yang demikian, pengetua sekolah selaku pentadbir perlu menggalakkan guru-guru untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan. Galakan daripada pengetua secara berterusan akan mempengaruhi perubahan sikap guru supaya turut terlibat dalam proses pembuatan keputusan. Seterusnya sikap positif guru tersebut akan memberi kesan kepada peningkatan komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Terdapat beberapa faktor yang perlu diberi penekanan dan perhatian ke arah mewujudkan proses membuat keputusan yang berkesan dalam kalangan guru dan pengetua selaku pentadbir sekolah. Hal ini adalah kerana sikap guru dalam membuat keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru di sekolah. Oleh yang demikian, guru-guru perlu diberi pendedahan tentang peranan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah supaya dapat membentuk sikap positif guru untuk terlibat dalam membuat

keputusan. Dapat dirumuskan bahawa proses pembuatan keputusan di sekolah perlu menitikberatkan faktor-faktor sikap guru dan galakan pengetua kerana perubahan dalam faktor-faktor tersebut turut menyebabkan berlakunya perubahan dalam tahap komitmen guru dalam membuat keputusan.

Implikasi kepada dasar, khususnya KPM perlu memberikan perhatian yang sepenuhnya dalam memastikan keberkesanan proses pembuatan keputusan di sekolah dengan melibatkan pihak pentadbir dan guru-guru dalam membuat keputusan secara bersama. Pihak kementerian juga harus mengadakan bengkel atau kursus untuk memberi pendedahan kepada pengetua dan guru-guru berkenaan dengan peranan mereka dalam proses pembuatan keputusan. Para pengetua juga perlu diberi pendedahan tentang pendekatan-pendekatan yang boleh digunakan untuk menggalakkan guru-guru terlibat dalam proses pembuatan keputusan di sekolah.

CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Kajian lanjutan boleh menggunakan soal selidik kajian ini ke atas populasi yang berbeza dari segi tempat dan juga unit kajian. Kajian boleh dijalankan di seluruh negara dengan melibatkan guru-guru sama ada dari sekolah menengah atau dari sekolah rendah. Selain itu, unit kajian yang dicadangkan adalah guru-guru yang terlibat dengan pentadbiran.

Dalam kajian ini, penyelidik hanya menggunakan instrumen soal selidik sahaja. Kajian lanjutan dicadangkan supaya menggunakan kaedah kualitatif lain seperti kaedah pemerhatian atau temubual untuk mendapatkan maklumat yang lebih lengkap dan menyokong dapatan kajian. Penggunaan pelbagai kaedah ini boleh membantu penyelidik untuk mengenal pasti faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi manakala tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap

seederhana. Oleh itu, guru-guru perlu diberi peluang yang seimbang dalam proses membuat keputusan. Peluang tidak seharusnya dibatasi dengan kriteria-kriteria tertentu. Hal ini adalah bagi memastikan keputusan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan oleh setiap warga sekolah dengan lebih efektif. Walaupun guru digalakkan untuk turut melibatkan diri dalam proses membuat keputusan tetapi pengetua mempunyai akauntibiliti dan keputusan terakhir masih di tangannya. Justeru, kepimpinan pengetua adalah penting memandangkan setiap keputusan yang dibuat akan memberi implikasi kepada warga sekolah khususnya murid dan guru.

Dapatan kajian juga menunjukkan variabel Sikap Guru mempunyai pengaruh yang signifikan untuk terus kekal dalam organisasi. Hal ini dengan jelas menggambarkan bahawa guru-guru yang menunjukkan sikap yang positif semasa terlibat dalam proses membuat keputusan di sekolah berprestasi tinggi akan terus kekal dalam sekolah tersebut. Oleh itu, kajian ini membuktikan bahawa walaupun dapatan menunjukkan tahap komitmen adalah sederhana, responden kajian tidak semestinya akan meninggalkan organisasi. Hal ini adalah kerana responden mendapat galakan yang tinggi daripada pengetua untuk terlibat dalam membuat keputusan. Maka dengan itu, galakan pengetua berperanan sebagai perantara antara hubungan Sikap Guru dan Komitmen Guru dalam membuat keputusan. Galakan daripada pengetua secara berterusan akan mempengaruhi sikap guru untuk turut terlibat dalam membuat keputusan. Sikap positif guru seterusnya akan memberi kesan kepada peningkatan komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

RUJUKAN

- Abdulhakam Hengpiya. (2008). Construct Validation of a School Principal Decision-Making Styles Scale. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 5, 41-61.
- Abdul Ghani Abdullah. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 53-68.
- Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang & Abdullah Sani Yahaya. (2005). Kesan amalan pengurusan pengupayaan dalam pengajaran pembelajaran terhadap pertambahan beban dan persekitaran kerja guru. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 15 (1), 9-31.

- Abd. Rahim Abd Rashid (2001). *Nilai-nilai murni dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: Cergas (M) Sdn. Bhd.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Aripin Yuddin. (2008). Perbandingan keputusan ujian pencapaian sekolah rendah dan sikap pengajaran guru antara sekolah kebangsaan dengan sekolah jenis kebangsaan Cina: kajian kes di Tawau, Sabah. *Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan*. USM: Pulau Pinang.
- Asefa Abahumna. (2010). The level of teachers. participation in decision making process at higher educational institutions: A case of Adama University. *International Journal of Educational Administration*, 2 (3), 271-282.
- Asri Marsidi & Hamrila Abdul Latip. (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan*, 10, 56-64.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2009). *Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Pendidikan Serantau ke-4 dan Pertandingan Penyelidikan Nusantara 2009. 18-21 Mei. Klana Resort Seremban, Negeri Sembilan.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43 (5), 420-438.
- Cook, B. G. (2002). Inclusive attitudes, strengths, and weaknesses of preservice general educators enrolled in a curriculum infusion teacher preparation program. *Teacher Education and Special Education*, 25, 262-277.
- Dannetta, V. (2002). What factors influence a teacher's commitment to student learning? *Leadership and Policy in Schools*, 1(2), 144-171.
- Duke, D. L., Shower, B. K., & Imber, M. (1980). Teachers and shared decision making: The cost and benefit of involvement. *Educational Administration Quarterly*, 16 (1), 93-106.

- Ebmeier, H. (2003). How supervisions influences teacher efficacy and commitment: An investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision, 18*, 110-141.
- Eisenberger, R., Huntington, P., Hutchison, J., & Sowa, V. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Elliott, B., & Crosswell, L. (2002). *Teacher commitment and engagement: The dimensions of ideology and practice associated, with teacher commitment and engagement within an Australian perspective*. Dicapai daripada <http://www.aare.edu.au/02pap/cro02522.htm>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley
- Harrison, J. (1998). School governance: Is the clash between teachers and principal inevitable? *Journal of Educational Administrative, 36*, 9-82.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory practice and research*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hoyle, E. (2003). *Teacher involvement in school decision-making: A comparative perspective*. Dicapai daripada <http://el.usm.my/academic/spoo/06e1.pdf>
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi & Wan Suryati Wan Ahmad. (2008). Pengaruh sikap dan demografi ke atas produktiviti kerja pensyarah muslim: Kajian di Universiti Malaya. *Jurnal Syariah, 16* (2), 321-344.
- Insim-Park. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation, 1* (5), 401-485.
- Ishak Sin. (1993). *Perkaitan antara kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru*. Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan. Fakulti Pendidikan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Johnson, G. M., & Andrew, H. J. (2009). Change in pre-service teacher attitudes toward contemporary issues in education. *International Journal of Special Education, 24* (2).
- Karp, M., & Weitzman, L. (2004). *Collaborative decision-making: A tool for effective leadership*. OD Network Annual Conference.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. Arizona: McGraw-Hill Ryerson.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining simple size for research. *Educational and Psychological Measurements, 30*, 607-610.

- Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulakmar Ungku Ahmad & Siti Aisyah Abdul Rahman. (2004). *Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal: Kajian kes di Flextronics International, Senai Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin & Sanitah Mohd Yusof. (2008). *Analisis kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir & M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Impak psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi*, 48 (E), 129-139.
- Man-Tak, C., Yue-Chor, C. & Yin-Cheong, C. (1997). Teacher participation in decision making: The case of SMI schools in Hong Kong. *Education Journal*, 25 (2), 17-42.
- Mohd Roodzi Aziz. (1997). Komitmen terhadap organisasi di kalangan guru-guru sekolah rendah bandar dan luar bandar. *Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Md. Salleh Hassan & Chua Yong Ai. (2008). Relationship between leadership communication practices and organizational commitment in a selected higher education institution. *Jurnal Pertanika*, 16 (1), 15-29.
- Mualuko, N. J., Mukasa, S. A., & Judy, A. S. K. (2009). Improving decision making in schools through teacher participation. *Educational Research and Review*, 4 (8), 391-397.
- Norazlinda Saad. (2010). Pengaruh penglibatan dan sikap dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru: Galakan pengetua sebagai perantara. *Disertasi Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib. (2006). Amalan kolaboratif dalam pembuatan keputusan dalam kalangan guru sekolah menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Yong Lee Choo. (2005). School-based management: A survey on the extent of Principals' knowledge and implementation. *Jurnal Pendidikan*, 183-205.
- Razali Arof. (1991). *Pengantar kurikulum*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Reinke, K., & Moseley, C. (2002). The effects of teacher education on elementary and secondary preservice teachers' beliefs about integration: A longitudinal study. *Action in Teacher Education, 24*, 31-39.
- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical of teacher involvement in decision making 1980-1991. *Journal of Education Administration, 32*, 43-58.
- Rosenblatt, Z., Brok, P. D., Wubbels, T. & Menlo, A. (2007). *Teacher involvement in change: A cross-cultural study of principals' and teachers' perspectives*. Chicago: American Educational Research Association.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah. *Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Sahban Muksan. (1989). Hubungan guru dengan pengetua dalam proses pembuatan keputusan. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in it for schools?*. London: Routledge.
- Smylie, M. A., & Denny, J. W. (1990). Teacher leadership: Tensions and ambiguities in organizational perspective. *Educational Administration Quarterly, 26* (3), 235-259.
- Tay Meng Guat. (2003). Satu tinjauan terhadap sikap dan masalah guru bahasa Melayu di sekolah rendah jenis kebangsaan. *Jurnal Penyelidikan MPBL, 4*, 16-25.
- Tek-Lew Yew. (2009). The relationship between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia. *European Journal of Social Sciences, 9* (1), 72-87.
- Teng Lung Kiu. (2006). Pengaruh faktor terpilih terhadap efikasi-kendiri guru sekolah menengah di negeri Sarawak. *Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Ware, H., & Kitsantas, A. (2007). Teacher and collective efficacy beliefs as predictors of professional commitment. *Journal of Educational Research, 100*, 303-310.

- Wong Chyi Feng & Tay Angeline. (2010). Turnover intention and job hoping behavior of music teachers in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4 (4), 425-434.
- Wood, W. (2000). Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 5, 539-570.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.) Upper Saddle River: New Jersey: Prentice-Hall.
- Zulkafli Kamaruddin. (2007). Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.