

IMPAK PSIKOLOGI GURU HASIL KEPEMIMPINAN PENGETUA

LOKMAN MOHD TAHIR¹ & M. AL-MUZAMMIL YASSIN²

Abstrak. Para sarjana pendidikan terutama di bidang kepemimpinan pendidikan berpendapat bahawa kepemimpinan pentadbir atau pengetua adalah pemacu utama dalam memberi motivasi serta rasa komited guru untuk mempertingkatkan produktiviti. Berkait isu tersebut, kajian ini dilaksanakan bermatlamat untuk meneliti tahap psikologi guru (kepercayaan dan komitmen) terhadap kepemimpinan sekolah hasil respons 200 orang guru sekolah menengah di daerah Batu Pahat. Hasil kajian mendapati bahawa tahap kepercayaan guru terhadap pengetua adalah pada tahap sederhana walaupun tahap komitmen guru dicatatkan pada tahap yang tinggi. Dapatan ini membuktikan bahawa pengetua dianggap sebagai individu yang berkelayakan untuk mentadbir sekolah. Melalui kajian ini juga mampu dibuktikan bahawa kepemimpinan pengetua adalah pengaruh utama pembentukan tahap komitmen terhadap sekolah dan kepercayaan guru kepada sekolah.

Kata kunci: Kepercayaan; komitmen; guru; pengetua; orientasi kepemimpinan

Abstract. Educational scholars especially in the area of educational leadership believe that school administrators and principals are the most important individuals in motivating and producing highly committed teachers in schools. In relation to this issue, this research was conducted to determine the psychological impacts (trust and commitment) of teachers as a result of principals' leadership orientations. Respondents for this study were 200 teachers in two secondary schools in Batu Pahat, Johore. Findings showed that the level of trust among teachers towards the principals were at the average level while teachers' commitment towards schools were ranked as high. This findings revealed evidences that school principals were the most trusted individuals in leading schools according to teachers' perceptions. The results also proved that principals leadership orientations were portrayed as the significant predictor towards teachers' commitment and levels of trust in school.

Keywords: Trust; commitment; teachers; principals; leadership orientations

1.0 PENGENALAN

Sebuah organisasi memerlukan proses kepemimpinan yang berkesan bagi memastikan pengurusan organisasi mencapai matlamat dan objektif yang ditentukan. Dalam konteks ini, sekolah diharapkan berperanan sebagai sebuah institusi pendidikan dan latihan yang mampu menghasilkan modal insan yang berilmu, berkemahiran dan mempunyai jati diri dalam menghadapi cabaran pada era

^{1&2} Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skudai, Johor Bahru, Malaysia

globalisasi. Berkait dengan isu tersebut, pentadbir pendidikan khususnya pengetua sekolah di Malaysia digesa untuk memberikan perkhidmatan serta produktiviti daripada piawaian yang telah ditentukan (Maimunah 2005) oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Bagi merealisasikan matlamat tersebut juga, kepemimpinan pengetua di sekolah dianggap sebagai tunggak utama dalam mewujudkan guru yang komited dan berkepercayaan tinggi kepada sekolah. Secara jelas, hujah di atas memperlihatkan bahawa peranan serta tindakan kepemimpinan pengetua dapat menentukan keberkesanan sekolah malah sebaliknya mampu menjadikan sekolah sebagai institusi utama dalam merealisasikan setiap visi dan misi nasional tidak menjadi kenyataan.

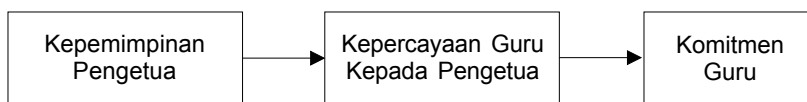
2.0 PERNYATAAN MASALAH

Takrifan akademik tentang kepercayaan dalam bidang kepemimpinan sebagai petanda kepada kesahan penerimaan staf kepada pemimpin organisasi atau dalam erti kata lain sebagai penyatuan antara pemimpin dengan pengikut (Tschannen-Moran, 2003; Cummings & Bromily, 1996), iaitu pengikut percaya dengan sepenuh hati kepada kemampuan pemimpin untuk memimpin mereka. Misha (1996) pula mendefinisikan kepercayaan sebagai kesanggupan satu pihak untuk dipimpin oleh pihak yang lebih berkuasa, iaitu pemimpin organisasi atau pengetua sekolah. Kepercayaan ini dibina berdasarkan andaian bahawa pihak pemimpin adalah lebih cekap, mampu menyelesaikan masalah, mampu melindungi mereka ketika susah, mengutamakan kebajikan, bersikap terbuka serta tidak akan mengambil kesempatan walaupun mempunyai peluang untuk berbuat demikian.

Dalam konteks hubungan antara kepercayaan dengan kepemimpinan, sarjana kepemimpinan (Tschannen-Moran, 1998, 2001; Zand, 1997; Kouzes & Posner, 2002) berpendapat bahawa seorang pemimpin perlu ada sifat kejujuran, integriti, sikap keterbukaan kepada orang lain untuk mempertingkatkan tahap kebolehppercayaan stafnya. Malah, pemimpin digalakkan mengamalkan lima tingkah laku utama yang dijangka dapat menggalakkan kepercayaan (i) konsistensi, (ii) integriti, (iii) mengambil berat (iv) berkomunikasi (v) dan perkongsian yang dijangkakan dapat membina keyakinan dan kepercayaan staf (Whitener *et al.*, 1998). Bagi Cross & Rice (2000) serta Hoffman *et al.* (1994) pula, hubungan yang saling mempercayai dan terbuka antara pemimpin sekolah dengan pengikut, iaitu guru yang positif mampu mempertingkatkan motivasi guru serta kepercayaan yang tinggi serta komitmen guru terhadap tugas yang perlu dilaksanakan. Dalam konteks ini, komunikasi pemimpin yang terbuka juga diramalkan mampu menggalakkan perkongsian pemikiran dan idea perkongsian yang dijangka dapat menaikkan kepercayaan pengikut kepada pemimpin sekolah (Bryk & Scheider, 2003). Walaupun kajian kepercayaan terhadap pemimpin dalam masih baru dalam bidang pendidikan, namun kesan stail kepemimpinan pengetua terhadap tahap psikologi guru (kepercayaan dan komitmen

guru) perlu dikaji kerana implikasi psikologi guru hasil daripada kepemimpinan pengetua dijangka dapat memberi kesan kepada penghasilan produktiviti sekolah yang berkesan dan cemerlang.

Berkait dengan isu kepemimpinan dalam bidang pendidikan pula, kajian empirikal oleh Tschannen-Moran (2003) serta Hoy & Tschannen-Moran (2003) begitu menegaskan bahawa keberkesanan sesebuah sekolah amat dipengaruhi oleh tahap psikologi guru, iaitu merujuk kepada tahap kepercayaan dan komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah serta kepemimpinan pengetua. Secara teoritikal, mereka telah merumuskan bahawa kepemimpinan pengetua yang berkesan adalah pengaruh utama dalam mempertingkatkan kepercayaan guru terhadap pengetua serta akhirnya menyumbang kepada peningkatan tahap komitmen guru yang digambarkan berdasarkan kerangka, iaitu pertalian antara ketiga-tiga pemboleh ubah (kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen guru).



Rajah 1 Hubungan antara kepemimpinan pengetua, kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru

Rajah 1 di atas memperlihatkan perkaitan yang linear antara kepemimpinan pengetua dengan kepercayaan kepada guru dan seterusnya dijangka akan mempengaruhi tahap komitmen guru terhadap sekolah. Rajah di atas juga menjelaskan bahawa proses kepemimpinan akan dapat diterima dengan baik oleh guru jika tahap kepercayaan guru terhadap pengetua adalah tinggi dan akhirnya dapat menghasilkan guru yang berkomitmen tinggi terhadap sekolah (Masih Charan & Taylor, 2002; Norazilah, 2001; Mohd Yusof, 1991; Al-Gini, 1998; Tschannen-Moran, 2003; Tschannen-Moran & Hoy, 1998). Justeru itu, peranan pengetua dalam meningkatkan tahap psikologi guru terutamanya komitmen dan kepercayaan dianggap penting serta kritikal dalam menjamin persekitaran sekolah yang berkualiti dan berkesan. Namun begitu, kajian yang menilai akan perkaitan antara kepemimpinan dengan tahap kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah dalam bidang pendidikan di Malaysia (Lokman & Hamidon, 2007) masih lagi kurang dikaji oleh para sarjana tempatan. Oleh itu, kajian terperinci untuk meneliti sejauhmana kepemimpinan pengetua mampu mempengaruhi kepercayaan dan komitmen guru terhadap organisasi perlu dilakukan dalam usaha menjawab soalan, iaitu sejauhmana kemerosotan mutu profesionalisme guru adalah berpunca daripada kurang kepercayaan dan komitmen guru kepada pengetua. Adakah guru kini kurang percaya kepada kepemimpinan pengetua atau kepemimpinan pengetua kini yang

gagal menawan hati guru supaya berkhidmat dengan lebih cemerlang? Semua persoalan di atas sebenarnya memerlukan penelitian dan kajian terperinci bagi menemukan jawapan kepada persoalan dan isu pendidikan yang menentukan hala tuju negara pada masa akan datang.

3.0 KERANGKA KONSEPTUAL

Konsep utama dalam kajian ini melibatkan tiga konstruk utama, iaitu kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen. Elemen kepercayaan dalam kajian ini dianggap sebagai satu konstruk global akan menggunakan model kepercayaan yang diasaskan oleh Tschannen-Moran (1999, 2003). Secara teori, kajian ini keseluruhannya adalah berdasarkan kepada kerangka atau model kepercayaan yang telah dibina oleh Tschannen dan Hoy (1998) dan diperkemas semula oleh Tschannen-Moran pada tahun 2004. Melalui model kepercayaannya, beliau membina lima dimensi merupakan komponen utama digunakan untuk menilai dan mengukur kepercayaan dalam sebuah organisasi. Dimensi baik hati (*benevolence*): mempunyai keyakinan bahawa pentadbir dapat bertindak tanduk sesuai dengan kemahuan dan akan melindungi guru, tidak akan melukakan hati atau perasaan guru (Cummings & Bromily, 1996): dimensi bergantung (*reliability*): guru bergantung kepada pihak lain untuk melindungi: dimensi kompetensi atau kecekapan (*competence*): kepercayaan bahawa pihak pengetua melakukan pekerjaan seperti yang dikehendaki mengikut standard atau piawai yang ditetapkan: dimensi kejujuran (*honesty*): perwatakan, integriti dan ketulenen tingkah laku pemimpin yang menjadi asas kepada kepercayaan oleh pihak guru. Seseorang boleh dipercayai untuk melakukan tindakan dengan adil akan melindunginya semasa tertekan (Hosmer, 1995): Dimensi keterbukaan (*openness*): bagaimana pemimpin dapat berkongsi maklumat dengan guru.

Untuk mengukur kepemimpinan pengetua, model kepemimpinan Bolman & Deal (1991; 1998) telah digunakan. Model kepemimpinan Bolman & Deal (1991,1998) mengandungi empat gaya kepemimpinan yang dapat mengukur kepemimpinan pemimpin organisasi, iaitu kepemimpinan sumber manusia, struktural, simbolik dan politik. Kepemimpinan sumber manusia adalah gaya kepemimpinan yang mementingkan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan pengikut, iaitu pemimpin mengamalkan sikap terbuka dan toleransi, cuba mempertingkatkan kemahiran pekerja dan sentiasa memberi bimbingan serta memotivasikan pekerja. Kepemimpinan struktural pula memberi fokus kepada penghasilan kerja yang berkualiti melalui perancangan yang kemas dan struktur organisasi yang mantap. Manakala, kepemimpinan politik pula adalah gambaran tentang kemahiran pengetua memanipulasikan kemahiran politik seperti bijak melerai konflik, pandai memujuk, cekap berunding serta mengadakan hubungan yang baik dengan komuniti tempatan. Akhir sekali, kepemimpinan simbolik menumpukan kepada pembinaan budaya organisasi yang mantap selaras dengan nilai, misi dan visi pemimpin, kesatuan dan keseragaman kepada matlamat organisasi.

4.0 PERSOALAN KAJIAN

Dalam usaha melihat dan mengkaji perkaitan antara gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap psikologi guru, iaitu merujuk kepada tahap komitmen dan kepercayaan guru kepada pengetua, tiga persoalan kajian telah dibina oleh penyelidik, iaitu:

- (i) Apakah tahap kepercayaan dan komitmen guru terhadap pengetua?
- (ii) Apakah dimensi kepercayaan dan komitmen yang tertinggi dicatatkan oleh guru terhadap pengetua berdasarkan analisis item?
- (iii) Adakah kepemimpinan pengetua menjadi peramal kepada tahap psikologi guru (komitmen dan kepercayaan guru) di sekolah?

5.0 KAEDAH KAJIAN

Kajian tinjauan ini menggunakan instrumen yang dibina dan diguna pakai oleh para penyelidik lepas dalam mengukur dan menilai tahap komitmen dan kepercayaan kepada kepemimpinan pengetua. Dalam penelitian tentang kepercayaan guru terhadap pengetua, instrumen *Trust-Scale – Trust in Principal* yang dibina oleh Tschannen-Moran & Hoy (2003) telah digunakan yang terdiri daripada dimensi baik hati, kebergantungan, kecekapan, kejujuran dan keterbukaan. Item untuk penentuan tahap komitmen guru terhadap sekolah pula menggunakan instrumen Komitmen Terhadap Organisasi oleh Mowday *et al.* (1982) yang telah diterjemahkan oleh penyelidik terdahulu seperti Ishak Sin (2001) dan Mohd Yusof Othman (1991). Kesemua item dalam kedua instrumen tersebut mempunyai nilai alfa yang baik antara .92 hingga .95 serta nilai korelasi kofiesien yang baik iaitu antara .25 hingga .80 seperti yang disarankan oleh Mitchell & Jolley (2004).

Responden untuk kajian ini dipilih daripada 200 orang guru yang dipilih secara rawak daripada dua buah sekolah menengah di daerah Batu Pahat. Pengukuran tahap kepercayaan dan komitmen terhadap guru ditentukan berasaskan skala Likert lima mata, iaitu skor min 1.00 hingga 2.33 adalah dikategorikan sebagai tahap rendah; skor min antara 2.34 hingga skor min antara 3.67 dikategorikan sebagai tahap sederhana manakala skor min antara 3.68 hingga 5.00 dikategorikan sebagai mempunyai tahap kepercayaan dan komitmen yang tinggi. Bagi mengukur gaya kepemimpinan, instrumen *Leadership Orientations (Others)* yang diadaptasi daripada model kepemimpinan Bolman dan Deal (1991) merangkumi empat gaya utama; iaitu kepemimpinan struktural, simbolik, politik dan sumber manusia telah digunakan.

Kesahan dalaman instrumen *Trust-Scale – Trust in Principal* yang dibina oleh Tschannen-Moran & Hoy (2003) adalah didasarkan kepada andaian bahawa item dalam soal selidik telah diuji ketekalan dalamannya oleh para penyelidik seperti Hoy & Tarter (2004) dan Tschannen-Moran & Hoy (2003). Namun demikian, penyelidik juga telah melaksanakan ujian analisis faktor terhadap soal selidik dalam menentukan kesahan konstruk soal selidik ini melalui nilai eigen-melebihi satu.

Jadual 1 Nilai kebolehpercayaan alfa berdasarkan dimensi kepercayaan

Dimensi	Nilai Alfa
Kecekapan	.7290
Baik Hati	.7726
Kebergantungan	.7459
Keterbukaan	.7410
Kejujuran	.7714

Analisis *principal component* dengan kaedah pusingan *varimax* turut digunakan dalam menentukan *loading* item yang signifikan. Kesemua item juga ditentukan korelasi kofiesiennya iaitu dalam lingkungan antara .25 hingga .80, iaitu mempunyai kesahan dalaman yang baik. Manakala, kebolehpercayaan item pula ditentukan berdasarkan pekali nilai *Alfa-Cronbach*. Nilai keseluruhan alfa ialah .82 iaitu nilai yang diterima serta melebihi nilai .70, iaitu nilai minimum untuk kajian berbentuk tinjauan seperti ditunjukkan melalui Jadual 1.

Sebelum menjawab soalan kajian, beberapa ujian statistik ketekalan data turut dilakukan seperti ujian multi-kolineariti dan ujian normaliti dalam menentukan taburan data sama ada berbentuk normal atau sebaliknya. Oleh kerana fokus utama kajian adalah cuba mendapatkan pandangan secara agregat tentang penilaian dan persepsi guru sejauhmana kepemimpinan pengetua mampu mempengaruhi komitmen dan kepercayaan guru terhadap pengetua. Maka, beberapa analisis statistik deskriptif dan *multivariate* telah digunakan seperti analisis regresi untuk menggambarkan perkaitan antara kepemimpinan pengetua, komitmen dan kepercayaan guru terhadap sekolah.

6.0 HASIL KAJIAN

Bagi menjawab persoalan kajian 1, iaitu tentang penentuan tahap, psikologi guru, iaitu elemen komitmen dan kepercayaan guru, statistik deskriptif, iaitu skor min telah digunakan oleh penyelidik. Dapatan tentang tahap kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah ditunjukkan melalui Jadual 1.

Jadual 2 di atas menunjukkan bahawa tahap komitmen guru adalah pada tahap yang tinggi, iaitu berdasarkan nilai skor min 3.64 memberikan reaksi bahawa

Jadual 2 Tahap komitmen dan kepercayaan guru terhadap pengetua

Dimensi Psikologi Guru	Nilai Skor Min	Tahap
Komitmen	3.64	Tinggi
Kepercayaan	3.52	Sederhana

komitmen guru-guru adalah pada tahap yang tinggi. Penganalisan terhadap tahap kepercayaan guru pula menunjukkan bahawa guru hanya percaya kepada kepemimpinan pengetua pada kadar yang sederhana iaitu pada nilai skor min 3.52 sahaja maka, dapatlah dirumuskan bahawa guru mempunyai tahap komitmen yang tinggi terhadap sekolah namun hanya percaya pada tahap yang sederhana kepada kepemimpinan pengetua.

Untuk menjawab persoalan kajian 2 pula, iaitu dimensi tertinggi yang dicatatkan oleh kepercayaan dan komitmen guru terhadap pengetua, analisis skor min berdasarkan setiap item telah dilaksanakan oleh penyelidik. Analisis skor min tertinggi adalah merujuk kepada tahap kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah ditunjukkan melalui Jadual 2.

Jadual 3 di atas menunjukkan bahawa item-item yang mempunyai skor min yang tertinggi hasil daripada maklum balas guru manakala dimensi item telah dicatatkan di dalam kurungan di sebelah item tersebut. Hasil perincian nilai skor min yang tertinggi dalam item-item dalam instrumen komitmen guru menunjukkan bahawa guru yang berkhidmat di sekolah sanggup berusaha keras untuk memastikan sekolah mencapai kecemerlangan daripada segala aspek serta memastikan sekolah ini setanding pencapaian sekolah yang ternama. Manakala, analisis dalam item kepercayaan terhadap pengetua pula memperlihatkan bahawa nilai skor min yang tertinggi dicatatkan oleh dimensi kecekapan iaitu guru merasa pengetua adalah individu yang layak memegang jawatan sebagai pengetua iaitu merujuk kepada maklum balas bahawa guru berpendapat bahawa pengetua adalah individu yang cekap dan mampu untuk mentadbir sekolah.

Jadual 3 Skor min item kepercayaan dan komitmen guru

Item Kepercayaan Guru	Skor Min
Saya merasa yakin pengetua saya ialah seorang yang berkelayakan (kecekapan)	3.95
Item Komitmen Guru	Skor Min
Saya suka untuk berkhidmat di sekolah ini serta sanggup berusaha keras untuk memastikan sekolah mencapai kecemerlangan (Berusaha untuk sekolah)	3.87

Jadual 4 di atas pula berperanan untuk menjawab persoalan kajian ketiga, iaitu sama ada kepemimpinan pengetua dapat mempengaruhi komitmen dan kepercayaan guru di sekolah. Model regresi menunjukkan bahawa kepemimpinan pengetua mempengaruhi komitmen dan kepercayaan guru hanya 43.1 peratus sahaja. Namun begitu, kepemimpinan sumber manusia dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang menjadi peramal utama kepada komitmen dan kepercayaan guru terhadap sekolah. Ini diikuti oleh kepemimpinan simbolik, politik dan struktural. Manakala,

Jadual 4 Analisis regresi

Pembolehubah	Beta	Nilai T	Signifikan
Kepemimpinan Pengetua	.468	4.671	0.04*
Sumber Manusia	.326	3.249	0.00*
Simbolik	.233	2.410	0.02*
Politik	.211	2.231	0.04*
Struktural	.137	1.394	.166

R = 0.385, R² = 0.431. * α = 0.05; ** α = 0.01

kepemimpinan struktural dinilai oleh guru sebagai gaya kepemimpinan pengetua yang tidak mempengaruhi komitmen dan kepercayaan guru terhadap sekolah. Jelasnya, model regresi yang telah dibina membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua mempunyai kadar yang sederhana dalam mempengaruhi tahap kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah.

6.0 PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Secara keseluruhan, kajian ini telah berupaya menganalisis serta menentukan sejauhmana gaya kepemimpinan pengetua mempengaruhi tahap psikologi guru (komitmen dan kepercayaan) seperti yang didakwa oleh ramai pengkaji yang lalu. Dalam penentuan tahap komitmen dan kepercayaan guru terhadap pengetua, dapatan kajian menunjukkan bahawa komitmen guru terhadap sekolah adalah pada tahap yang tinggi sebaliknya, tahap kepercayaan guru pula mencatatkan tahap yang sederhana. Secara jelas, dapatan ini membuktikan bahawa walaupun guru menyatakan mereka komited terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah bahawa mereka namun tidak semua guru dapat menerima pengetua sebagai individu yang dapat dijadikan *role model* atau dapat melindungi mereka. Secara tidak langsung mencerminkan bahawa masih terdapat guru yang masih belum mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi kepada pengetua sebagai pentadbir di sekolah. Namun, tahap komitmen yang tinggi yang diperlihatkan oleh guru adalah bermatlamat untuk mempertingkatkan prestasi sekolah agar setanding dengan sekolah yang ternama.

Walaupun kajian ini mendapati bahawa guru memberikan maklum balas yang sederhana kepada tahap kepercayaan mereka kepada pengetua, namun guru berpendapat pengetua adalah individu yang paling berkelayakan untuk mentadbir sekolah kerana pengetua didapati bersikap infomatif iaitu sering memaklumkan kepada guru aktiviti atau peristiwa yang berlaku di sekolah. Hasilnya, tahap komitmen yang tinggi terhadap sekolah dan pengetua telah diperlihatkan oleh guru. Kajian turut memaklumkan bahawa mereka perlu berusaha dengan bersungguh-sungguh supaya pencapaian sekolah mereka agar standing dengan sekolah yang lebih ternama. Ini membuktikan bahawa guru-guru amat komited terhadap sekolah tanpa mengira siapa yang memimpin sekolah. Berdasarkan kedua dapatan tentang nilai skor min

tertinggi untuk tahap kepercayaan pengetua dan komitmen terhadap organisasi, maka dapatlah dirumuskan bahawa guru-guru adalah lebih komited kepada sekolah berbanding dengan tahap kepercayaan mereka terhadap pengetua.

Kajian ini turut menganalisis sama ada kepemimpinan pengetua mampu menjadi peramal kepada kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah melalui persoalan kajian 3. Hasil kajian membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua sememangnya memberi impak kepada tahap psikologi guru, iaitu kepercayaan dan komitmen guru terhadap sekolah walaupun pada kadar yang agak sederhana, iaitu hanya 43 peratus sahaja. Ini bererti, kepemimpinan pengetua mampu meningkatkan tahap psikologi guru di sekolah sama ada kepercayaan atau komitmen guru terhadap sekolah. Pada waktu yang sama pula, kepemimpinan sumber manusia pula dicatatkan sebagai gaya kepemimpinan yang paling tinggi dalam mempengaruhi tahap komitmen dan kepercayaan guru terhadap sekolah. Justeru, dapatlah dirumuskan bahawa hasil kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian lalu seperti oleh Tschannen-Moran (2001) dan Tschannen-Moran & Hoy (2003), iaitu kepemimpinan yang mengutamakan sentuhan kemanusiaan seperti mempraktikkan autonomi guru, kolaborasi, melatih guru dinilai mampu mempengaruhi komitmen guru dan kepercayaan guru terhadap pengetua. Secara jelas, apabila wujudnya kerjasama dan kolaborasi antara guru dengan pengetua, kepercayaan guru terhadap pengetua akan meningkat dan begitu juga kepercayaan pengetua terhadap guru. Tahap kepercayaan yang tinggi oleh guru kepada pengetua akan mempengaruhi komitmen guru dalam memberikan khidmat yang terbaik kepada sekolah.

Implikasi secara keseluruhan yang dapat digarap daripada kajian ini adalah pemimpin sekolah perlu mengambil berat terhadap tahap psikologi guru terutamanya elemen kepercayaan dan komitmen guru ketika memimpin. Siikap percaya-mempercayai antara guru dengan pengetua adalah elemen penting dalam memberikan sumbangan yang tinggi kepada komitmen dan kesetiaan guru terhadap sekolah. Sebaliknya, komitmen dan kesetiaan guru terhadap sekolah dikatakan akan menurun sekiranya stail kepemimpinan pengetua tidak mengutamakan kebajikan guru, tidak percaya kepada kompetensi dan kemampuan guru malah mampu mengundang konflik antara pentadbir dengan guru (Male, 2006).

7.0 PENUTUP

Sekolah adalah sebuah organisasi pendidikan yang sentiasa perlu berfungsi dengan efisien dan berkesan supaya matlamat dan usaha untuk melahirkan pemimpin pada masa akan datang menjadi kenyataan. Hujah di atas menjelaskan guru adalah pelaksana penting dan mereka perlu diinspirasi oleh pengetua untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelajar terutamanya dalam pencapaian akademik. Apabila guru komited serta percaya kepada kemampuan pengetua, maka produktiviti sekolah akan meningkat dan menjurus kepada keberkesanan sekolah. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua yang lebih memenitkberatkan

unsur kemanusiaan seperti percaya kepada kebolehan dan kemampuan guru, sentiasa memberikan sokongan dan mengupayakan guru dijangka dapat memupuk minat, motivasi dan komitmen antara sekolah dan staf. Ini bermakna, kepemimpinan pengetua mempunyai peranan yang kritikal dalam menentukan iklim dan budaya serta secara tidak langsung memberikan kesan psikologikal guru terhadap sekolah.

RUJUKAN

- Al-Gini. 1998. Moral Leadership. Dalam W. Rosenbach & R. Taylor (Eds). *Contemporary Issues in Leadership*. Oxford: Westview.
- Bolman, L. dan T. Deal. 1991. Leadership and Management Effectiveness: Multi-frame, Multi Sector Analysis. *Human Resource Management*. 30(4): 509-534.
- Bolman, L. dan T. Deal. 1998. *Leadership Orientations Survey*. Cambridge, MA: National Center for Educational Leadership.
- Bryk, A. dan B. Scheider. 2003. Trust in Schools: A Core Resource for School Reform. *Educational Leadership*. 60: 40-45.
- Cross, C. dan R. Rice. 2000. The Role of the Principal as Instructional Leader in a Standards-driven System. *NASSP Buletin*. 84(620): 61-65.
- Cummings, L. dan P. Bromily. 1996. The Organizational Trust Inventory (OTT): Development and Validation. Dalam R. Kramer & T. Tayler (eds), *Trust in Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Hoffman, J., D. Sabo, J. Bliss dan W. Hoy. 1994. Building a Culture of Trust. *Journal of School Leadership*. 4: 485-501.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20(2): 379-403.
- Ishak Sin. 2001. *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi dan Gentian kepada Kepimpinan ke atas Komitmen terhadap Organisasi, Efikasi dan Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kouzes, J. dan B. Posner. 2002. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lokman Mohd Tahir dan Hamidon A. Rahman. 2007. Tahap Kepercayaan Pentadbir Sekolah Rendah terhadap Guru: Satu Penilaian. *Prosiding Simposium ASEMAL 5 (Educational Management and Leadership)*. Anjuran Sekolah Kognitif dan Pendidikan, Universiti Utara Malaysia di Hotel Legend, Kuala Lumpur pada 18 hingga 19 Ogos.
- Maimunah Muda. 2005. *Kepemimpinan Situasi Pengetua di Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Male, T. 2006. *Being an Effective Head Teacher*. London: Paul Chapman Publishing.
- Masih Charan, dan W. Taylor. 2002. Leadership Approach, School Climate, and Teacher Commitment: A Philippine Perspective. *Educational Christian Journal*. 6(1): 83-111
- Misha, A. 1996. Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Dalam R. Kramer & T. Tyler (Eds) *Trust in Organization*. Thousand Oaks: Sage
- Mitchell, M. dan J. Jolley. 2004. *Research Design Explained*. New York: Thompson Learning.
- Mohd Yusof Othman. 1991. *Komitmen Guru terhadap Organisasi: Satu Tinjauan di Kalangan Guru Sekolah Menengah di Daerah Bandar Bahru, Kedah Darul Aman*. Disertasi Sarjana Pendidikan. Universiti Utara Malaysia.
- Mowday, R., R. Steers dan L. Porter. 1982. Employee-organizations Linkages. Dalam P. Warr (eds). *Organizational and Occupational Psychology*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., R. Steers dan I. Porter. 1998. The Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management*. 8: 387-402.
- Norazilah Dahan. 2001. Teachers' Commitment, Leadership Vision, Leadership Practices. Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Islam Antarabangsa Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Tschannen-Moran, M. 2001. Collaboration and Needs for Trust. *Journal of Educational Administration*. 36: 308-331

- Tschannen-Moran, M. dan W. Hoy. 1998. A Conceptual and Empirical Analysis of Trust in Schools. *Journal of Educational Administration*. 39: 334-352.
- Tschannen-Moran, M. 2003. Fostering Organizational Citizenship Behavior. Dalam W, Hoy., & C, Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools*. Connecticut: Information Age Publishing.
- Tschannen-Moran, M. dan W. Hoy. 2003. The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus Scale. Dalam C. Miskel & W. Hoy. *Studies in Leading and Organizing Schools*. Connecticut: Information Age Publishing.
- Whitener, E., S. Brodt, M. Korsgraad dan J. Werner. 1998. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Managerial Review*. 23(3): 513-530.
- Zand, D. 1997. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*. New York: Oxford University Press.