

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI SEKOLAH DAN EFIKASI KOLEKTIF GURU TERHADAP KOMITMEN KUALITI PENGAJARAN

Dr. ABDUL GHANI KANESAN BIN ABDULAH

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia
Pulau Pinang

K.ANANDAN A/L KUPPAN

SMK Lunas, Kedah.

ABSTRAK

Kajian tinjauan ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap efikasi kolektif dan komitmen kualiti pengajaran guru. Secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada efikasi kolektif guru menjadi moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen kualiti pengajaran guru. Seramai 250 orang responden dipilih secara rawak mudah dari sekolah menengah kebangsaan harian daerah Kulim/Bandar Baharu, Kedah Darul Aman. Data bagi kajian tinjauan ini diperolehi melalui soal selidik yang diadaptasi dari instrumen yang digunakan oleh Ross dan Gray (2006), Wai-Yen Chan et al., (2008) dan Janssen (2000). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda linear dan berhieraki. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru. Di samping itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru berfungsi sebagai moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Dari segi implikasinya guru-guru kanan mata pelajaran boleh mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi untuk mengubah sikap guru di sekolah khususnya dalam menambahbaik komitmen inovasi pengajaran. Selain itu guru-guru pula harus berusaha membentuk keyakinan yang dikongsi secara bersama bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi.

Keywords: Transformational Leadership, Efficacy Collective, Teaching Commitment.

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan agen yang penting dalam pembinaan generasi masa depan (Rahimah Haji Ahmad, 2005). Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepemimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein Mahmood, 2005; Mortimore, 1997). Kepemimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Simkins, Sisum & Muhammad Memon, 2003). Ramai mempercayai bahawa pengurusan sekolah diwarnai oleh kepemimpinan pengetua sahaja (Abdul Shukor Abdullah, 2004) tanpa menyedari bahawa kepemimpinan semua ahli komuniti di sekolah juga turut menyumbang ke arah kejayaan sesebuah sekolah (Hussein Mahmood, 2005). Pada dasarnya kepemimpinan sekolah diterajui oleh kumpulan pentadbir yang diterajui oleh Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Petang, Penolong Kanan Ko-Kurikulum dan Guru-guru Kanan Mata Pelajaran.



Namun demikian, kepemimpinan sekolah masa kini perlu berubah atau diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan (Rahimah Haji Ahmad, 2004; 2005). Budaya kepemimpinan sekolah daripada model hieraki 'atas-bawah' kepada struktur lebih mendatar yang melibatkan semua ahli komuniti sekolah perlu diperluaskan. Hal ini mewujudkan keperluan pemimpin pertengahan sekolah iaitu guru-guru kanan mata pelajaran juga turut memainkan peranan bagi meningkatkan kemajuan sekolah. Hal ini adalah kerana guru-guru kanan mata pelajaran boleh memainkan peranan sebagai *role model* dan memotivasikan guru-guru untuk berkongsi pengalaman bagi meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah. Dalam perspektif ini, guru-guru kanan mata pelajaran merupakan pemimpin dan pengurus pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Tegasnya, mereka menjadi pemantau pelaksanaan sukatan pelajaran, mengurus panitia dan merancang perkembangan staf.

Menurut Leithwood & Jantzi (1990), di sekolah terdapat enam kategori kepemimpinan yang utama iaitu kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan transformasi, kepemimpinan moral, kepemimpinan penyertaan, kepemimpinan pengurusan, dan kepemimpinan kontigensi. Namun begitu, sejak kebelakangan ini cabaran penstrukturan semula sekolah dan persekitaran yang tidak menentu dalam bidang pendidikan menyebabkan berlakunya perubahan kepemimpinan sekolah daripada kepemimpinan pengajaran kepada kepemimpinan transformasi (Leithwood & Jantzi, 2000). Perubahan ini jelas jika diamati kajian-kajian tentang kepemimpinan transformasi yang pernah dilakukan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) sehinggalah kepada kajian yang pernah dilakukan oleh Leithwood dan Jantzi (1990; 1999 & 2000) dan Leithwood (1994) yang sering dikaitkan dengan penambahbaikan keberkesanan organisasi sekolah.

Sekolah merupakan organisasi yang memiliki komuniti profesional yang memberi peluang untuk belajar antara satu dengan yang lain sambil bekerja secara bersama (Muijs & Harris, 2006). Dengan demikian, Muijs dan Harris (2006) menyatakan bahawa wujudlah satu bentuk kepercayaan secara bersama dalam kalangan komuniti ini. Kepercayaan bersama dalam kalangan ahli-ahli organisasi bagi melaksanakan sesuatu tugas dengan berjaya adalah dirujuk sebagai efikasi kolektif guru. Namun demikian, Bandura (2000) menegaskan bahawa terdapat organisasi yang mempunyai ahli-ahli yang berpengetahuan dan berkemahiran tetapi tidak berjaya membentuk efikasi secara kolektif. Hal ini adalah kerana ahli kumpulannya tidak bekerja sebagai satu unit. Sehubungan itu, sekolah sebagai sebuah organisasi yang melibatkan pelbagai pihak seperti pengetua, pengurus pertengahan, guru, murid dan staf sokongan perlu bekerja sebagai satu pasukan bagi mencapai kejayaan yang ditentukan. Dalam hal ini, individu yang dilihat berperanan sebagai pemimpin boleh memainkan peranan penting dalam membangunkan efikasi kolektif guru (Tschannen-moran, Hoy & Hoy, 1998; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

Dalam usaha membangunkan efikasi kolektif, Ross dan Gray (2006) menyatakan bahawa seseorang pemimpin harus mewujudkan tiga bentuk hubungan. Pertama, kepemimpinan dengan komitmen profesion. Keduanya, kepemimpinan dengan efikasi guru iaitu kepercayaan guru tentang kebolehan membawa perubahan terhadap pembelajaran pelajar. Ketiga, efikasi guru dengan komitmen profesion. Berdasarkan kepada premis ini, kajian ini menjangka wujudnya kesan kepemimpinan sekolah terhadap kepercayaan guru secara kolektif dan komitmen kualiti pengajaran di sekolah.



TINJAUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti :

- i. Pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru.
- ii. Pengaruh moderasi efikasi kolektif guru terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru.

SOROTAN KAJIAN

Kepemimpinan Transformasi Sekolah

Bass (1985) memperkenalkan teori kepemimpinan transformasi berdasarkan teori kepemimpinan karismatik House (1977) dan teori kepemimpinan transformasi Burns (1978). Menurut Burns (1978) terdapat dua jenis kepemimpinan asas iaitu kepemimpinan transaksi dan transformasi. Kepemimpinan transaksi merujuk kepada hubungan penukaran ganjaran antara pemimpin dengan pengikut. Manakala kepemimpinan transformasi pula ialah keupayaan seseorang individu melihat, mengiktiraf dan mengeksploitasi keperluan dan kehendak pengikutnya. Dalam pada itu, Burns (1978) menyatakan bahawa pemimpin transformasi merupakan pemimpin yang melibatkan diri dengan orang lain melalui satu cara yang tertentu sehingga pemimpin dan pengikutnya dapat meningkatkan motivasi dan semangat bekerja ke suatu tahap yang lebih tinggi. Bass (1985) pula menggambarkan kepemimpinan transformasi sebagai memiliki prestasi serta keupayaan kepimpinan yang luar biasa dan mengenal pasti tiga dimensi kepemimpinan transformasi iaitu dimensi karismatik, keprihatinan individu dan stimulasi intelek. Di samping itu, dua faktor lain yang mewakili gaya perlakuan transaksi iaitu pengurusan menerusi pengecualian dan ganjaran kontingensi.

Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed dan Abdul Ghani Abdullah (2007) yang merujuk penyelidikan Leithwood, Tomlinson dan Genge (1996) pula menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi pendidikan pula merujuk kepada proses mempengaruhi orang bawahan melaksanakan tugas mereka melebihi sasaran yang ditetapkan. Antara dimensi gaya kepemimpinan transformasi (1) merangsang pembentukan dan menzahirkan wawasan; (2) keterampilan peribadi (*role model*); (3) jangkaan dan keyakinan yang tinggi pada guru; (4) menjana permuafakatan; (5) merangsang intelek dalam organisasi; (6) keprihatinan individu; dan (7) ganjaran kontingensi. Hallinger (2003) pula menyatakan terdapat tujuh komponen utama dalam model kepemimpinan transformasi pendidikan iaitu sokongan individu, perkongsian matlamat, visi, stimulasi intelek, pembinaan budaya, penghargaan, harapan tinggi dan simbol.

Sebagai kesimpulannya, Avolio dan Bass (2004) telah merumuskan kepemimpinan transformasi sebagai satu proses untuk mempengaruhi dan mengubah kesedaran orang bawahan tentang perkara yang penting, serta menggerakkan mereka mengenal diri sendiri, peluang, dan cabaran yang ada dalam persekitaran ke arah yang baru.

Efikasi Kolektif Guru

Efikasi kolektif merujuk kepada kepercayaan bersama oleh sekumpulan ahli organisasi dalam menggabungkan kebolehan untuk merancang dan melaksanakan tindakan yang diperlukan bagi menghasilkan sesuatu pencapaian (Bandura, 1997). Menurut Bandura (2000), efikasi kolektif bukan hasil tambah efikasi individu-individu dalam kumpulan, tetapi ianya adalah suatu ciri yang wujud pada peringkat kumpulan. Oleh hal yang demikian, walaupun sesuatu kumpulan mempunyai ahli-ahli yang berpengetahuan dan berkemahiran tetapi pencapaian kumpulan adalah tidak seperti yang diharapkan. Keadaan ini berlaku kerana ahli-ahli kumpulan tidak dapat bekerja sebagai satu unit (Bandura, 2000). Hal ini menunjukkan bahawa hasil kerja kumpulan bukan sahaja bergantung pada kemahiran dan pengetahuan setiap ahli kumpulan tetapi bergantung pada interaksi dan saling berhubung antara satu dengan yang lain.

Menurut Bandura (2000), efikasi kolektif boleh mempengaruhi ahli-ahli melalui pemilihan jenis-jenis tugas yang ingin dicapai secara kolektif dan tidak mudah mengalah dalam mana-mana situasi. Efikasi pada peringkat organisasi pula dapat diukur dengan menggunakan dua kaedah iaitu mengagregatkan efikasi individu dan efikasi kolektif. Kaedah pertama bertumpu kepada keyakinan individu dengan pengetahuan, kebolehan, dan kemahiran yang dimiliki untuk mencapai sesuatu matlamat. Manakala kaedah kedua pula berfokus kepada keyakinan atau kepercayaan yang dikongsi bersama dalam kumpulan bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi.

Menurut Bandura (1986, 1997), efikasi kolektif terbentuk daripada empat sumber utama iaitu pengalaman masteri; pengalaman peniruan; pujukan sosial; dan keadaan afektif. Pengalaman masteri adalah merujuk kepada pengalaman kejayaan atau kegagalan yang dialami. Pengalaman kejayaan akan membina kepercayaan efikasi kolektif yang kuat dan kegagalan akan melemahkan kepercayaan efikasi kolektif. Pengalaman peniruan terbentuk bukan sahaja melalui pengalaman peribadi bagi membina efikasi kolektif tetapi juga bergantung pada pengalaman yang disampaikan oleh rakan mereka. Pujukan sosial pula merujuk kepada kemahiran yang diperoleh apabila seseorang menghadiri pelbagai latihan dalaman dan luaran organisasi. Kesemua keadaan di atas akan membantu ahli-ahli sesebuah organisasi secara kolektif melaksanakan tugas dengan lebih berkesan. Apabila efikasi kolektif terbentuk dalam kalangan ahli organisasi, Bandura (2000) mendapati ia akan meningkatkan keadaan afektif sesebuah organisasi secara tidak langsung. Keadaan afektif organisasi pula merujuk kepada cara-cara organisasi menginterpretasikan cabaran-cabaran yang dihadapi dan dapat mengatasi cabaran-cabaran tersebut. Dengan ini ahli-ahli organisasi tersebut dapat menyesuaikan keadaan dan dapat menangani gangguan-gangguan luaran serta dalaman.

Komitmen Pengajaran Guru

Menurut Mowday *et al.*, (1982) komitmen terhadap organisasi dirujuk kepada (1) kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap matlamat dan nilai organisasi; (2) kesediaan pekerja untuk menyumbangkan tenaga mereka demi kepentingan organisasi; dan (3) keinginan pekerja untuk kekal sebagai anggota dalam organisasi. Manakala Meyer dan Allen (1991) pula menyatakan komitmen terhadap pekerjaan terdiri daripada tiga komponen iaitu (1) komponen komitmen afektif; (2) komponen komitmen berterusan; dan (3) komponen komitmen normatif. Komitmen afektif pula merujuk kepada pekerja yang secara emosinya terikat kepada organisasi; identifikasi dengan organisasi; dan

terlibat dalam organisasi. Komitmen berterusan pula merujuk kepada kesedaran tentang perkaitan kos dengan tindakan meninggalkan organisasi. Manakala komitmen normatif pula menggambarkan tentang tanggungjawab untuk meneruskan pekerjaan mereka.

Manakala definisi Mowday, Steers dan Porter (1979) dan Reyes (1990) yang kerap digunakan dalam kajian menyatakan bahawa komitmen guru ialah kesanggupan penglibatan seseorang melalui penyertaan dalam sesebuah organisasi. Terdapat tiga komponen penting dalam komitmen guru iaitu (1) kepercayaan yang kuat terhadap penerimaan matlamat dan nilai organisasi; (2) kesanggupan untuk memberikan segala usaha terhadap organisasi; dan (3) minat dan keinginan untuk kekal dalam organisasi. Dengan adanya kemahiran dan komitmen yang tinggi dalam kalangan ahli komuniti sekolah, maka sekolah itu berupaya meningkatkan keberkesanannya daripada segi pencapaian matlamat persekolahan (Hussein Mahmood, 2005).

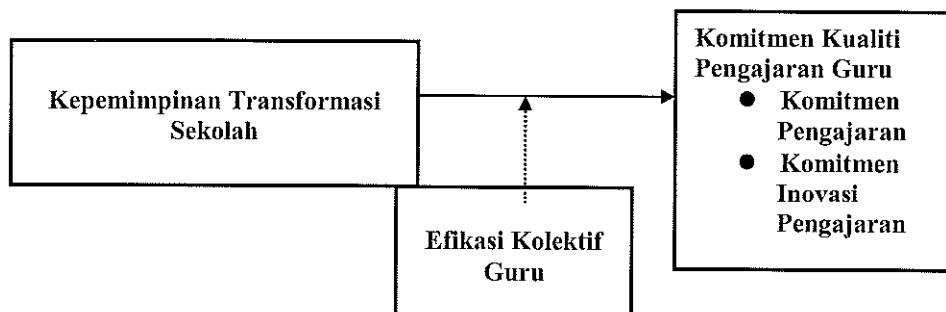
Komitmen dalam kalangan guru adalah berkaitan dengan keberkesanan sekolah, kepuasan guru, prestasi kerja guru, ketidakhadiran guru dan pencapaian pelajar (Singh & Billingsley, 1998). Pelbagai jenis komitmen pengajaran telah dicadangkan oleh para pengkaji seperti komitmen terhadap pengajaran, sekolah, dan pelajar (Billingsley, 1993; Firestone & Rosenblum, 1988). Tingkah laku guru akan berubah bergantung kepada komitmen mereka (Firestone & Rosenblum, 1988). Guru-guru yang menunjukkan komitmen terhadap pengajaran berbeza dengan guru yang tidak menunjukkan komitmen dari segi keprihatinan, dedikasi, dan kesungguhan kerana guru-guru yang tidak komitmen meletakkan kepentingan diri melebihi tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka. Firestone dan Pennell (1993) dalam sorotan literatur merujuk komitmen guru sebagai faktor psikologi atau penglibatan seseorang individu terhadap sesuatu objek yang memberikan makna dan kepentingan. Menurut Firestone dan Rosenblum (1988) komitmen guru adalah merujuk kepada komitmen pengajaran dan komitmen terhadap sekolah atau pelajar. Namun begitu, komitmen pengajaran ditumpukan pada ikatan guru dengan masa yang diluangkan untuk persiapan mengajar, aktiviti pembelajaran di kelas dan memikirkan penglibatan pelajar secara konsisten demi prestasi pelajar. Manakala komitmen inovasi pengajaran merujuk kepada peningkatan ilmu dan pengetahuan yang merangkumi komitmen untuk menambah ilmu-ilmu baru selaras dengan perkembangan semasa demi peningkatan inovasi pengajaran dan pembelajaran, teknologi serta amalan-amalan pendidikan terkini.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan. Pensampelan kajian terdiri daripada 250 orang guru sekolah menengah harian biasa dari daerah Kulim/Bandar Baharu yang dipilih secara rawak mudah. Soal selidik kajian ini diadaptasi dari instrumen yang digunakan oleh Ross dan Gray (2006), Wai-Yen Chan et al., (2008) dan Janssen (2000). Soal selidik dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A (4 item) bagi memperoleh maklumat latar belakang responden; Bahagian B (12 item) bertujuan mengukur gaya kepemimpinan transformasi guru-guru kanan mata pelajaran; Bahagian C (14 item) pula bertujuan menguji efikasi kolektif guru dan Bahagian D (17 item) adalah mengenai komitmen kualiti pengajaran guru. Kebolehpercayaan soal selidik yang digunakan dalam kajian ini mempunyai nilai *Cronbach Alpha* yang tinggi iaitu .71 hingga .94 serta sesuai digunakan. Kesemua data yang diperoleh daripada responden telah dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda linear dan berhieraki.

KERANGKA KAJIAN

Berdasarkan perbincangan di atas, kerangka kajian ditunjukkan melalui Rajah 1.



Rajah 1: Kerangka Kajian

HIPOTESIS KAJIAN

- H1: Kepemimpinan Transformasi Sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran secara positif.
- H2: Kepemimpinan Transformasi Sekolah mempengaruhi komitmen inovasi pengajaran secara positif.
- H3: Efikasi kolektif guru mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran guru di mana pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen pengajaran guru lebih kuat untuk efikasi kolektif guru yang tinggi.
- H4: Efikasi kolektif guru mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran di mana pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen inovasi pengajaran lebih kuat untuk efikasi kolektif guru yang tinggi.

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Responden kajian ini terdiri daripada 250 orang guru dari sekolah-sekolah menengah kebangsaan daerah Kulim/Bandar Baharu. Analisis statistik deskriptif berbentuk frekuensi dan peratus digunakan bagi menerangkan profil responden yang merangkumi jantina, bangsa, kategori perkhidmatan dan umur. Kesemua maklumat ini diperoleh dari Jadual 1.

Jadual 1: Profil Responden

Variabel	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	92	36.8
	Perempuan	158	63.2
Bangsa	Melayu	188	75.2
	Cina	35	14.0
	India	24	9.6
	Lain-lain	3	1.2
Kategori Perkhidmatan	Siswazah	207	82.8
	Bukan Siswazah	43	17.2
Umur	Kurang 30 tahun	14	5.6
	30-40 tahun	142	56.8
	41-50 tahun	67	26.8
	50 tahun ke atas	27	10.8

Kajian ini berfokus kepada empat variabel utama iaitu kepemimpinan transformasi sekolah, efikasi kolektif guru, komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Berdasarkan Jadual 2 didapati kepemimpinan transformasi sekolah menunjukkan ($M=3.46$, $SD=.68$) diikuti dengan efikasi kolektif guru ($M=3.67$, $SD=.44$), komitmen pengajaran ($M=3.15$, $SD=.78$) dan komitmen inovasi pengajaran ($M=3.01$, $SD=.67$). Min skor dan sisihan piawai bagi setiap variabel ditunjukkan melalui Jadual 2.

Jadual 2: Min Skor dan Sisihan Piawai

Variabel Kajian	Min	Sisihan Piawai
Kepemimpinan Transformasi Sekolah	3.46	.68
Efikasi Kolektif Guru	3.67	.44
Komitmen Pengajaran	3.15	.78
Komitmen Inovasi Pengajaran	3.01	.67

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran.

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur sumbangan atau pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Pengujian regresi berganda secara berasingan dilakukan terhadap kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Jadual 3 menunjukkan hasil regresi berganda bagi kesan kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen kualiti pengajaran guru.

Jadual 3: Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah terhadap Komitmen Pengajaran dan Komitmen Inovasi Pengajaran

Variabel Bebas	Variabel Bersandar : Komitmen Kualiti Pengajaran	
	Komitmen Pengajaran	Komitmen Inovasi Pengajaran
Kepemimpinan Transformasi		
Sekolah	.223*	.363*
Nilai F	12.960	37.612
R ² .050	.132	
R ² terlaras	.046	.128

Nota : N(Kepemimpinan Transformasi Sekolah) = 250; N(Komitmen Pengajaran) = 250;
N(Komitmen Inovasi Pengajaran) = 250; * p < .05

Keputusan regresi berganda menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara signifikan menyumbang kepada varians komitmen pengajaran ($R^2 = .050$, $p < .05$) dan komitmen inovasi pengajaran ($R^2 = .132$, $p < .05$).

Keputusan ini menyokong Hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran guru secara positif. Dapatan ini menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen pengajaran guru.

Keputusan ini juga turut menyokong Hipotesis 2 yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen inovasi pengajaran guru secara positif. Dapatan ini menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen inovasi pengajaran guru.

Pengaruh Moderasi Efikasi Kolektif Guru terhadap hubungan antara Kepemimpinan Transformasi Sekolah dengan Komitmen Pengajaran.

Analisis regresi berganda berhieraki digunakan untuk mengukur pengaruh moderasi efikasi kolektif guru terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.

Persamaan pertama menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah secara signifikan memberi kesan kepada komitmen pengajaran. Bagi persamaan kedua, Jadual 4 menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru tidak memberi kesan secara signifikan kepada komitmen pengajaran. Dalam persamaan ketiga, dari Jadual 4 menunjukkan bahawa tiada kesan interaksi secara signifikan berlaku dalam hubungan ini ($\beta = .427$, $p > .05$).

Selain dari itu, keputusan kajian juga mendapati perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .050$) dari langkah satu kepada langkah dua adalah tidak signifikan pada aras keertian .05. Perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .002$) dari langkah dua kepada langkah tiga juga tidak signifikan dan malah tiada peningkatan dalam R kuasa dua. Justeru merujuk kepada panduan Sharma *et al.*, (1981), hal ini menunjukkan efikasi kolektif guru tidak memberi

kesan pemoderat kepada hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran. Oleh itu, hipotesis 3 ditolak.

Jadual 4: Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhieraki Komitmen Pengajaran :
Kesan Moderator Efikasi Kolektif Guru

Variabel Bebas	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
Variabel Model			
Kepemimpinan Transformasi Sekolah	.223*	.222*	-.142
Variabel Moderator			
Efikasi Kolektif Guru		-.049	-.271
Kesan Interaksi			
Kepemimpinan Transformasi Sekolah *Efikasi Kolektif Guru			.427
R²	.050	.052	.054
R² terlaras	.046	.044	.043
Perubahan R²	.050	.002	.002
Perubahan F	12.960*	.619	.557
Durbin Watson	2.181	2.181	2.181

Nota : N= 250; * p < .05,

Pengaruh Moderasi Efikasi Kolektif Guru terhadap hubungan antara Kepemimpinan Transformasi Sekolah dengan Komitmen Inovasi Pengajaran.

Analisis regresi berganda berhieraki digunakan untuk mengukur kesan efikasi kolektif guru sebagai pemoderat terhadap hubungan kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran.

Dapatan kesan pemoderat efikasi kolektif guru ditunjukkan dalam Jadual 5. Persamaan pertama menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah memberi kesan signifikan terhadap komitmen inovasi pengajaran. Bagi persamaan kedua, Jadual 5 menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru tidak memberi kesan signifikan terhadap komitmen inovasi pengajaran. Dalam persamaan ketiga, dari Jadual 5 menunjukkan kesan interaksi secara signifikan ($\beta = .486$, $p < .05$).

Namun begitu, berdasarkan panduan Sharma *et al.*, (1981) penemuan ini mendapati perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .132$) dari langkah satu kepada langkah dua adalah tidak signifikan pada aras keertian .05. Namun begitu, perubahan R kuasa dua ($\Delta R^2 = .003$) dari langkah dua kepada langkah tiga ($\Delta R^2 = .015$) adalah signifikan. Keputusan ini menjelaskan bahawa efikasi kolektif guru memberi kesan pemoderat kepada hubungan antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Oleh itu, hipotesis 4 diterima.

Jadual 5: Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhieraki Komitmen Inovasi Pengajaran : Kesan Moderator Efikasi Kolektif Guru

Variabel Bebas	Beta Piawai (Model 1)	Beta Piawai (Model 2)	Beta Piawai (Model 3)
Variabel Model			
Kepemimpinan Transformasi Sekolah	.363*	.362*	.481*
Variabel Moderator			
Efikasi Kolektif Guru		-.055	-.307
Kesan Interaksi			
Kepemimpinan Transformasi Sekolah *Efikasi Kolektif Guru			.486
R²	.132	.135	.250
R² terlaras	.128	.128	.220
Perubahan R²	.132	.003	.015
Perubahan F	37.612*	.853	.791*
Durbin Watson	1.721	1.721	1.721

Nota : N= 250; * p < .05

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran ($\beta = 2.23$, $p < 0.05$; dan $\beta = 3.63$, $p < 0.05$). Kepemimpinan transformasi sekolah memberikan sumbangan sebanyak 5% kepada varians komitmen pengajaran. Manakala kepemimpinan transformasi sekolah memberikan sumbangan sebanyak 13% kepada varians komitmen inovasi pengajaran. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Yu, Leithwood dan Jantzi (2002) yang menyatakan bahawa wujudnya hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen perubahan guru. Manakala Jung, Chee Chow, dan Anne Wu (2003) pula menyimpulkan bahawa gaya kepemimpinan pengurus boleh memberi kesan terhadap inovasi organisasi.

Selain itu, keputusan dapatan menunjukkan bahawa efikasi kolektif tidak berperanan sebagai moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen pengajaran. Manakala efikasi kolektif menjadi moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Hasil kajian ini menunjukkan kesan interaksi kepemimpinan transformasi dan efikasi kolektif meningkatkan sumbangan varians komitmen inovasi pengajaran. Hasil kajian ini menyokong dapatan kajian Walumbwa et al., (2005) yang menyatakan efikasi kolektif sebagai moderator boleh memberi kesan terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi dengan sikap bekerja pengikut iaitu komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini menjurus kepada beberapa implikasi terhadap kepemimpinan di sekolah. Menurut Leithwood dan Jantzi (1999), kepemimpinan transformasi adalah peramal kuat yang dapat mempengaruhi perubahan sikap. Menurut Walumbwa dan Lawler (2003) pula pemimpin transformasi mampu memotivasikan pengikut bagi meningkatkan penglibatan diri dalam kerja. Pendapat ini disokong pula oleh Avolio *et al.*, (2004), Lowe, Kroeck dan Sivasubramaniam (1996) yang menyatakan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sikap bekerja dan tingkah laku pada tahap individu serta organisasi. Oleh hal yang demikian guru-guru kanan mata pelajaran selaku pemimpin pertengahan di sekolah boleh mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi untuk mencorak dan mengubah sikap guru khususnya terhadap komitmen inovasi pengajaran.

Pemimpin transformasi yang mempercayai kebolehan pekerja mereka akan memberikan peluang kepada mereka untuk menunjukkan komitmen terhadap organisasi (Avolio *et al.*, 2004). Menurut Bandura (2000), kumpulan yang memiliki tahap efikasi kolektif yang tinggi akan terus mencuba bagi menyelesaikan sesuatu masalah. Kajian yang dijalankan oleh Gully, Incalcaterra, Joshi dan Beaubien (2002) pula mendapati efikasi kolektif mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan, pencapaian tinggi, matlamat berkongsi dan komitmen terhadap matlamat kumpulan. Selain itu amalan kepemimpinan transformasi akan lebih berkesan memotivasikan pengikut dan meningkatkan hasil kerja melalui kesan interaksi antara kepemimpinan dengan efikasi (Walumbwa *et al.*, 2005). Oleh hal yang demikian guru-guru kanan juga harus mewujudkan peluang untuk guru-guru meningkatkan efikasi kolektif guru-guru di sekolah.

KESIMPULAN

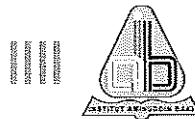
Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat pengaruh amalan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran. Selain itu efikasi kolektif guru juga memberikan kesan terhadap hubungan kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Oleh hal yang demikian guru-guru kanan mata pelajaran harus mempamerkan gaya kepemimpinan transformasi dalam usaha mengubah sikap guru-guru terhadap pengajaran. Di samping itu, guru-guru pula perlu meningkatkan keyakinan dan kepercayaan secara kolektif mengikut budaya kerja sekolah masing-masing. Hal ini akan membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Justeru, pengkaji berharap agar kajian lanjutan dapat memberi sumbangan yang lebih berhubung dengan amalan kepemimpinan transformasi sekolah, efikasi kolektif guru dan komitmen kualiti pengajaran guru.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(1), 18-30.
- Abdullah Sani Yahaya, Abdul Rashid Mohamed, & Abdul Ghani Abdullah. (2007). *Guru sebagai pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS Professional.



- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3 ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions In Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Billingsley, B. S. (1993). Teacher retention and attrition in special and general education: A critical review of the literature. *The Journal of Special Education*, 27(2), 137-174.
- Blau, G. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 959-970.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, (63), 489-525.
- Firestone, W., & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10, 285-299.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, K. A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hussein Mahmood. (2005). Kepemimpinan profesionalisme : Satu utopia? *Pemimpin*, 5, 39-51.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.



- Jung, D. I., Chee Chow, & Anne Wu. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679-706.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Weaver-Hart (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. New York: Kluwer.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytical review of the literature *Leadership Quarterly* 7(385-425).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mortimore, P. (1997). Key characteristics of effective schools. *Jendela Minda*, 1(1), 1-35.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22, 961–972.
- Muijs, D., & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (In) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 111-134.
- Rahimah Haji Ahmad. (2004). Kepemimpinan dan kepengetuaan di alaf baru: Pengetua dan pembaharuan sekolah. *Pemimpin*, 4, 1-8.



- Rahimah Haji Ahmad. (2005). Kepengetuaan dan Kepemimpinan sekolah: Pembangunan dan penambahbaikan pengajaran. *Jurnal Pemimpin*, 5, 1-10.
- Reyes, P. (1990). Organizational commitment of teachers. In P. Reyes (Ed.), *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18, 291-300.
- Simkins, T., Sisum, C., & Muhammad Memon. (2003). School leadership in Pakistan: Exploring the headteacher's role. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 275-291.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment *Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239.
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk-Hoy, A., & Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68(2), 202-248.
- Wai-Yen Chan, Shun Lau, Youyan Nie, Sandy Lim, & David Hogan. (2008). Organizational and personal predictors of teacher commitment: The mediating role of teacher efficacy and identification with school. *American Educational Research Journal*, 42(2), 216-235.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Peng Wang, & Kan Shi. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(3), 2-16.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389.