

KECERDASAN KONTEKSTUAL PEMIMPIN SEKOLAH: ANTESEDEN PENTING TERHADAP KOMITMEN GURU

***Suhaili Mohd Yusoff**

Institut Pendidikan Guru Kampus Sultan Mizan, Terengganu

*suhaili@ipgm.edu.my

ABSTRACT

Teachers' perception on work is closely related to the management's intelligence. Therefore, intelligence in managing and leading is essential to ensure that teachers remain committed even when faced with challenging situations such as work pressure. This study was carried out to identify the influence of the principal's three dimensions of contextual leadership (KKP), namely the Dimension of Contextual Intelligence, Dimension of Pedagogical Support, and Dimension of Collegiality towards teachers' organizational commitment (KOG). Data was collected cross-sectionally through a questionnaire that was developed and validated by the researcher as well as a modified questionnaire. All measuring tools used are also tested for validity and reliability. A total of 285 teachers from eight secondary schools in the Terengganu Besut District were selected using a multi-stages random sampling method. Research analysis using One Way Anova and Multiple Regression Tests with SPSS software version 25.0 were utilised. The results of the study show that there is no significant difference in the level of organizational commitment of teachers based on demographic factors (gender and age). The results of the study also show that KKP has a significant positive relationship with KOG ($r=0.72$, $p<0.01$) and KKP has contributed as much as 50% to the variance of KOG ($R^2=0.50$, $F(3, 368)=123.62$, $p<0.01$). While the Contextual Intelligence Dimension has become the biggest predictive factor for KOG ($\beta=0.55$, $p<0.01$). Thus, the concept of "No One-Size-Fits-All" and the principal's intelligence in interpreting the context, leading and managing the school with prudence clearly contributed to the teachers' commitment.

Keywords: *Teachers' Commitment, Principals' Contextual Leadership, Contextual Intelligence*

PENGENALAN

Singapura, Jepun, Korea, China, Macau, Hong Kong, Taiwan, Australia, Canada, Denmark dan Switzerland merupakan negara-negara yang menduduki kedudukan sepuluh negara terbaik dalam Matematik, Literasi dan Sains (OECD, 2018). Hal ini tentunya mempunyai perkaitan dengan peranan penting dan kualiti guru itu sendiri yang merupakan faktor terpenting dalam proses pengajaran dan pembelajaran, aktiviti-aktiviti sekolah dan pencapaian akademik (Munir & Khalil, 2016; Mwesiga & Philipkireti, 2018). Di Malaysia, transformasi pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) (2013-2025) dan melalui Anjakan ke-4 menjurus kepada melahirkan guru yang berkualiti. Kualiti guru merupakan faktor berasaskan sekolah yang paling signifikan dalam menentukan keberhasilan murid (PPPM, 2013-2025). Melalui PPPM (2013-2025) juga, Program Transformasi Sekolah (TS25) diperkenalkan bertujuan meningkatkan kualiti sekolah dan kemenjadian murid melalui kepimpinan sekolah yang berkesan, guru yang berkualiti, persekitaran yang kondusif dan menyokong proses pengajaran dan pembelajaran serta penglibatan komuniti. Dalam erti kata lain, peranan dan kebijaksanaan memimpin sekolah menjadi asas kepada kejayaan strategi-strategi yang dirancang di peringkat sekolah (Harris & Jones, 2022). Namun begitu, agak mustahil seorang pemimpin sekolah

dapat bekerja secara bersendirian tanpa didokong oleh komitmen guru-guru di bawah mereka (Alqahtani et al., 2021; Mannan, 2017). Pemimpin sekolah seharusnya menjadi pemangkin kepada komitmen guru dan akhirnya menghasilkan impak yang positif dalam melestarikan pendidikan sekolah (Gordon, 2018; Yusoff, 2022). Peranan dan komitmen guru sememangnya sangat bermakna dalam memastikan kelestarian pendidikan sekolah terutamanya dalam hal kemenjadian murid.

Tidak hairan jika beberapa kajian (seperti Andere, 2015; Paulsen, 2018; Pollari et al., 2018) menyimpulkan bahawa kejayaan dan prestasi cemerlang Finland dalam Program Penilaian Antarabangsa seperti TIMSS dan PISA semenjak pentaksiran itu diperkenalkan bermula tahun 2000, adalah kerana keupayaan dan komitmen guru mereka. Guru yang komited akan selalu mengutamakan keperluan dan faedah pelajar mereka dengan menggunakan pelbagai teknik dan kaedah pengajaran yang unik (Altun, 2017; Lim & Thien, 2020). Walau bagaimanapun, situasi dan kualiti pendidikan Malaysia dalam pentaksiran antarabangsa seperti TIMSS dan PISA semenjak pentaksiran itu diperkenalkan menunjukkan prestasi yang kurang memberangsangkan (Asadullah, 2018; OECD, 2018). Oleh yang demikian, usaha yang berterusan dalam meningkatkan kualiti pendidikan melalui kualiti dan komitmen guru harus diberikan perhatian memandangkan kualiti guru merupakan antara faktor prediktif yang mempunyai hubungan langsung dengan prestasi murid. Bagi memastikan tahap komitmen organisasi guru sentiasa konsisten dan ditambahbaik serta dapat melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan, pemimpin sekolah perlu memainkan peranan penting dan bijaksana sehingga kepimpinan mereka berjaya merangsang dan memotivasikan guru-guru di bawah mereka agar kekal komited walaupun berhadapan dengan pelbagai tugas yang mencabar. Kajian oleh Noor et al. (2018) dalam mengenal pasti kepimpinan berkualiti mendapati bahawa pendidikan abad ke-21 menuntut supaya organisasi sekolah diuruskan dengan cara bijak, cemerlang dan kreatif, tanpa mengabaikan peranan guru dan pelajar untuk mencapai kejayaan sekolah di samping perlu sentiasa bersedia, peka, dan bijak dalam mentafsir konteks semasa terutamanya dalam menghadapi cabaran dunia sekarang yang sentiasa turun naik (*volatility*), ketidaktentuan (*uncertainty*), kerumitan (*complexity*), dan kekaburan (*ambiguity*) (VUCA) (Bahtiar et al., 2020; Morowane, 2019). Dalam erti kata lain, peranan pengetua sangat diperlukan memandangkan faktor pengetua juga merupakan antara faktor terpenting dalam memastikan kemenjadian sekolah secara amnya (Yusoff, 2022; Yusoff & Tengku Ariffin, 2020).

Justeru, peranan pengetua dalam memastikan sekolah memiliki persekitaran kerja yang positif, contohnya sikap pengetua yang sentiasa memberi sokongan kepada guru (Bibi et al., 2019; Gordon, 2018, *Professional Standards for Educational Leaders* (ISLLC), 2015; Morris et al., 2019), pengurusan sumber manusia yang baik (Abid et al., 2019; Hendrawijaya, 2020; Nawaz et al., 2018; Tensay & Singh, 2020), amalan kerja berkolaboratif dan saling hormat menghormati (Gordon, 2018; Madalińska-Michalak, 2014; Noman, 2017; ISLLC, 2015; Sankey, 2017) sangat diperlukan dalam membicarakan hal komitmen organisasi guru. Dalam erti kata lain, selain daripada amalan kepimpinan sekolah yang memfokuskan pengajaran, adalah penting bagi mereka mempunyai sifat kemanusiaan dan kebijaksanaan dalam memimpin supaya guru-guru dapat menjalankan tugas dengan baik tanpa ada tekanan.

PENYATAAN MASALAH

Kajian terdahulu seperti Cansoy dan Polatcan (2020), Gordon (2018), Gusriani et al. (2022) dan Karakus (2018) menunjukkan bahawa kepimpinan dan pengurusan pengetua yang bersikap terbuka serta mewujudkan suasana kerja yang positif semasa bekerja telah membuat guru-guru lebih komited dalam menjalankan tugas. Kajian lain juga menunjukkan bahawa kepimpinan tunggal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen guru (Ibrahim et al., 2017; Mannan, 2017; Zacharo et al., 2018). Namun begitu, dapatan tahap komitmen guru berdasarkan kajian-kajian kepimpinan tunggal tersebut tiada konsistensi. Sebagai contoh, kajian Dou et al. (2016) membuktikan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen guru di China adalah rendah ($\beta=0.25$) manakala kajian Mannan (2017) di Malaysia dalam mengkaji kepimpinan yang sama pula menunjukkan pengaruh terhadap komitmen

organisasi guru di tahap sederhana ($r=0.60$). Menjadi persoalan adalah apabila kepemimpinan tunggal seperti kepemimpinan instruksional ini tidak dapat memberi pengaruh yang konsisten terhadap komitmen organisasi guru. Tambahan, faktor lokaliti di mana pemimpin itu berada dilihat sebagai satu perkara penting yang perlu diberi perhatian sewajarnya. Adakah ia disebabkan oleh jurang konteks?

Justeru, dapatan demikian membuktikan bahawa kepemimpinan tunggal tidak menghasilkan pengaruh yang sama terhadap pemboleh ubah yang sama, tetapi ia mungkin akan berubah-ubah berdasarkan konteks di mana pemimpin itu berada. Selain itu, dapatan ini juga selari dengan kajian terkini yang mendapati bahawa tiada konsep “*one size-fits-all*” dalam konteks kepemimpinan berkesan. Ia juga disokong oleh beberapa kajian terkini terhadap keberkesanan sekolah (seperti: Alqahtani et al., 2020; Noman et al. 2017, 2018; Noman & Gurr, 2020) yang juga mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan pendekatan konteks dan kepemimpinan pelbagai mampu membawa sekolah mereka dengan lebih baik. Dalam erti kata lain, pendekatan berdasarkan konteks adalah pendekatan yang berkesan dalam memastikan keberkesanan sekolah. Pengurus yang meletakkan pekerja bawahannya sebagai aset penting organisasi, menggalakkan perbincangan, menjadikan pekerja bawahannya sebahagian daripada organisasi, mewujudkan keakraban secara tidak langsung akan mewujudkan suasana bekerja yang selesa, kesejahteraan pekerja akan terpelihara dan kesetiaan terhadap organisasi juga akan meningkat (Gordon et al., 2018; Ouchi, 1981). Kebijaksanaan pengetua dalam mentadbir urus tidak boleh dipandang remeh kerana pemimpin terkini perlu mempunyai kecerdasan kontekstual supaya kepemimpinan mereka mampu membawa organisasi terus maju ke hadapan walaupun berhadapan dengan suasana sukar dan mencabar (Lang, 2019; Marishane, 2020; Marishane & Mampane, 2018; Yusoff & T-Arifin, 2021).

Maka, tujuan utama kajian ini adalah bertujuan bagi mengenal pasti hubungan kepemimpinan pengetua (KKP) dengan komitmen organisasi guru (KOG) dan peranan berdasarkan tiga dimensi utama KKP iaitu sokongan pedagogik, keserakanan, dan kecerdasan kontekstual terhadap KOG.

OBJEKTIF KAJIAN

Secara spesifiknya, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- i) Mengetahui tahap amalan kepemimpinan kontekstual pengetua (KKP) dan tahap komitmen organisasi guru (KOG)
- ii) Mengetahui perbezaan tahap KOG berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur guru)
- iii) Mengetahui hubungan KKP dengan KOG
- iv) Menguji sumbangan KKP terhadap varians KOG dan peranan setiap dimensi KKP sebagai faktor peramal kepada KOG

SOALAN KAJIAN

- i) Adakah tahap amalan kepemimpinan kontekstual pengetua (KKP) dan tahap komitmen organisasi guru (KOG)?
- ii) Adakah terdapat perbezaan tahap KOG berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur guru)?
- iii) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara KKP dengan KOG?
- iv) Adakah KKP secara signifikan menyumbang kepada varians KOG?
- v) Adakah dimensi KKP secara signifikan menjadi faktor peramal kepada KOG?

HIPOTESIS KAJIAN

H₀1: Tidak terdapat perbezaan KOG berdasarkan jantina

H₀2: Tidak terdapat perbezaan KOG berdasarkan umur

H_{A3}: Terdapat hubungan yang signifikan positif antara KKP dengan KOG

H_{A4}: KKP secara keseluruhan signifikan menyumbang kepada KOG

H_{A4a}: Dimensi Sokongan Pedagogik secara signifikan merupakan faktor peramal kepada KOG

H_{A4b}: Dimensi Kecerakanan secara signifikan merupakan faktor peramal kepada KOG

H_{A4c}: Dimensi Kecerdasan Kontekstual secara signifikan merupakan faktor peramal kepada KOG

SOROTAN KAJIAN

Kepimpinan Kontekstual Pengetua

Elemen 'konteks' dalam kepimpinan pendidikan sudah mula mendapat perhatian daripada pakar kepimpinan sejak awal tahun 2000-an dan masih diperdebatkan sehingga kini bahawa elemen konteks perlu diberi perhatian dalam memastikan kepimpinan lebih berkesan. Antara pakar dalam bidang pendidikan yang sering menegaskan bahawa seorang pemimpin sekolah perlu sensitif kepada elemen konteks yang lebih meluas ini adalah Bush et al. (2018), Hallinger (2016), Harris dan Jones (2022), Leithwood (2017), dan Leithwood et al. (2021). Walaupun konsep kepimpinan kontekstual ini dilihat masih baharu, namun ia berlandaskan kepada Model Kontingensi Fiedler (Fiedler, 1978; Oc, 2018) iaitu berpandangan bahawa tiada kepimpinan solo yang berkesan yang sesuai diamalkan di setiap situasi, malah kepimpinan yang berkesan perlu berdasarkan konteks di mana pemimpin itu berada. Beberapa kajian terkini (seperti Alqahtani et al., 2021; Harris & Jones, 2022; Noman & Gurr, 2020; Mohamed et al., 2021) juga telah membuktikan bahawa kepimpinan yang berlandaskan konteks ini mampu membawa sekolah ke tahap yang lebih baik. Sebagai contoh, kajian oleh Alqahtani et al. (2021) di Arab Saudi mendapati bahawa kejayaan pemimpin dalam mentadbir sekolah adalah disebabkan oleh sensitiviti pemimpin itu terhadap faktor konteks iaitu kepimpinan yang berkesan di Arab Saudi adalah berlandaskan kepada pendekatan Islamik. Dalam erti kata lain, faktor-faktor yang lebih meluas seperti yang dicadangkan oleh tokoh kepimpinan seperti Braun et al. (2011) dan Hallinger (2016) iaitu lokaliti sekolah, sejarah sekolah, polisi dan budaya jelas merupakan antara faktor konteks yang mempengaruhi gaya kepimpinan seorang pemimpin sekolah. Kajian lain yang juga membuka minda pembaca bagaimana faktor konteks perlu diberi perhatian dalam menentukan gaya kepimpinan seseorang pemimpin sekolah adalah Harris dan Jones (2022). Ini adalah disebabkan oleh faktor kepimpinan itu sendiri yang merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan kesan yang positif di sekolah. Berdasarkan Harris dan Jones (2022), mereka bersetuju juga bahawa faktor konteks perlu diberikan perhatian dalam meningkatkan prestasi sekolah seperti sekolah yang dikategorikan sebagai 'sekolah berprestasi rendah'. Dalam erti kata lain, faktor kebijaksanaan pemimpin sekolah itu sangat diperlukan dalam usaha mendiagnosis faktor dalaman dan faktor luaran sekolah dalam usaha menghadapi cabaran dan seimbangkan dengan keperluan semasa supaya ia memenuhi keperluan sekolah itu sendiri (Harris & Jones, 2022).

Kajian oleh Dong dan Niramitchainont (2021) juga berkisar tentang bagaimana faktor konteks mempengaruhi dan menjadi cabaran kepada pentadbiran dan kepimpinan di sekolah Swasta Cina di Bahagian Utara Thailand. Sekolah-sekolah ini menghadapi cabaran kontekstual seperti menghadapi kesukaran dan cabaran termasuk pemeliharaan budaya Cina, status sekolah, kekangan kewangan, krisis politik, masalah akademik, pengambilan guru, dan interaksi dengan masyarakat setempat. Berdasarkan kajian mereka, pengetua mempunyai pelbagai peranan kepimpinan yang mencabar untuk dimainkan dan pelbagai tanggungjawab untuk dipikul, namun mereka semua amat berbangga dengan peranan mereka sebagai pemimpin sekolah swasta Cina di kawasan terpencil di utara Thailand. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor kontekstual sememangnya signifikan dalam mempengaruhi bagaimana pemimpin-pemimpin sekolah ini responsif terhadap konteks di mana mereka berada dan kejayaan mereka juga disebabkan oleh sejauhmana mereka bijak dalam menangani cabaran-cabaran tersebut

dengan menggunakan pendekatan yang sesuai berdasarkan masalah yang dihadapi. Sudah tentunya masalah yang dihadapi mereka ini mungkin tidak dihadapi oleh sekolah-sekolah di kawasan lain kerana faktor konteks yang berbeza-beza di lokaliti yang berbeza akan menyebabkan cara penyelesaian masalah yang juga berbeza (Harris & Jones, Noman et al., 2018). Dalam kajian ini, kepimpinan kontekstual pengetua merujuk kepada bagaimana persepsi guru terhadap kepimpinan dan pengurusan pengetua yang tangkas dan berfikir secara bijaksana dalam mentafsir konteks, mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah dengan penuh berhemah. Konstruk ini terdiri daripada tiga dimensi iaitu i) sokongan pedagogik; ii) keserakanan; dan iii) kecerdasan kontekstual.

Komitmen Organisasi Guru

Terlalu banyak kajian yang dijalankan ke atas komitmen organisasi guru memandangkan komitmen guru boleh memberi kesan positif terhadap keberhasilan sekolah walaupun berhadapan dengan dunia yang tidak menentu (Amin & Hamzah, 2021; Billy & Taat, 2020; Herry et al., 2020) di samping ia bersifat *multifaceted*. Antara kajian-kajian yang melibatkan komitmen guru yang berkait dengan faktor-faktor peramal adalah seperti iklim sekolah (O'Donnell, Jr., 2018; Othman & Kasuma, 2016), budaya sekolah (Billy & Taat, 2020; Veeriah et al., 2017), sosial dan organisasi (Yang et al., 2018), kepercayaan organisasi (Maiti & Sanyal, 2018), kecerdasan stres kerja (Laily & Wahyuni, 2017), semangat bekerja (Ibrahim et al., 2019), prejudis guru (Hosgorur et al., 2017), faktor personal, sekolah, pembangunan profesional dan sistem (Fransson & Frelin, 2016). Kesemua kajian ini menunjukkan bahawa hubungan yang signifikan dan positif adalah antara faktor prediktif dengan komitmen organisasi guru.

Selain daripada faktor-faktor di atas, faktor kepimpinan juga menjadi faktor prediktif terbanyak yang diuji ke atas komitmen organisasi, sama ada kajian bagi mengenal pasti hubungan atau pengaruh langsung kepimpinan sekolah terhadap komitmen organisasi guru mahupun pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi guru. Contoh kajian-kajian tersebut adalah oleh Cansoy dan Polatcan (2020), Gordon (2018), Gusriani et al. (2022), Karakus (2018), Kuppan dan Razak (2021), Palta (2019); Pavletich (2018); dan Zacharo et al. (2018).

Sebagai contoh, kajian oleh Yang et al. (2018) yang dilakukan ke atas tenaga pengajar warga asing di Abu Dhabi menunjukkan bahawa personaliti guru, persekitaran sekolah dan polisi sumber manusia mempengaruhi komitmen organisasi mereka. Ini kerana faktor gaji yang lebih tinggi berbanding negara asal, tempat kerja, pendapatan perkapita dan pengurusan sumber manusia menyebabkan mereka kekal berkhidmat di negara tersebut. Dapat disimpulkan bahawa dapatan kajian Yang et al. (2018) menyokong dapatan Gordon (2018) yang menunjukkan bahawa ruang kerja dan suasana organisasi yang positif seperti kepimpinan yang menitikberatkan orang bawahan, amalan pengurusan yang bercirikan kemanusiaan, kesejahteraan di tempat kerja, penghargaan dan pengagihan kuasa memberi impak yang positif terhadap komitmen pekerja. Komitmen organisasi guru dalam kajian ini merujuk kepada sejauh mana guru menerima, melibatkan diri dalam aktiviti sekolah dan setia terhadap sekolah.

Hubungan Kepimpinan Pengetua dengan Komitmen Organisasi Guru

Kajian terdahulu (seperti Gordon, 2018; Kilinc et al., 2022; Zhang et al., 2021) menunjukkan bahawa kepimpinan dan pengurusan pengetua yang bersikap terbuka serta mempercayai guru-guru yang berada di bawahnya dapat mewujudkan suasana kerja yang positif semasa bekerja telah membuat guru-guru lebih komited dalam menjalankan tugas. Kajian lain juga menunjukkan bahawa kepimpinan tunggal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen guru (Dou et al., 2016; Ibrahim et al., 2017; Mannan, 2017; Zacharo et al., 2018). Namun begitu, dapatan tahap komitmen guru berdasarkan kajian-kajian kepimpinan tunggal tersebut tiada konsistensi. Sebagai contoh, kajian Dou et al. (2016) membuktikan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen guru di China adalah

rendah ($\beta=0.25$) manakala kajian Mannan (2017) di Malaysia dalam mengkaji kepimpinan yang sama pula menunjukkan pengaruh terhadap komitmen organisasi guru di tahap sederhana ($r=0.60$). Menjadi persoalan adalah apabila kepimpinan tunggal seperti kepimpinan instruksional ini tidak dapat memberi pengaruh yang konsisten terhadap komitmen organisasi guru. Tambahan, faktor lokaliti di mana pemimpin itu berada dilihat satu perkara penting yang perlu diberi perhatian sewajarnya. Adakah ia disebabkan oleh jurang konteks?

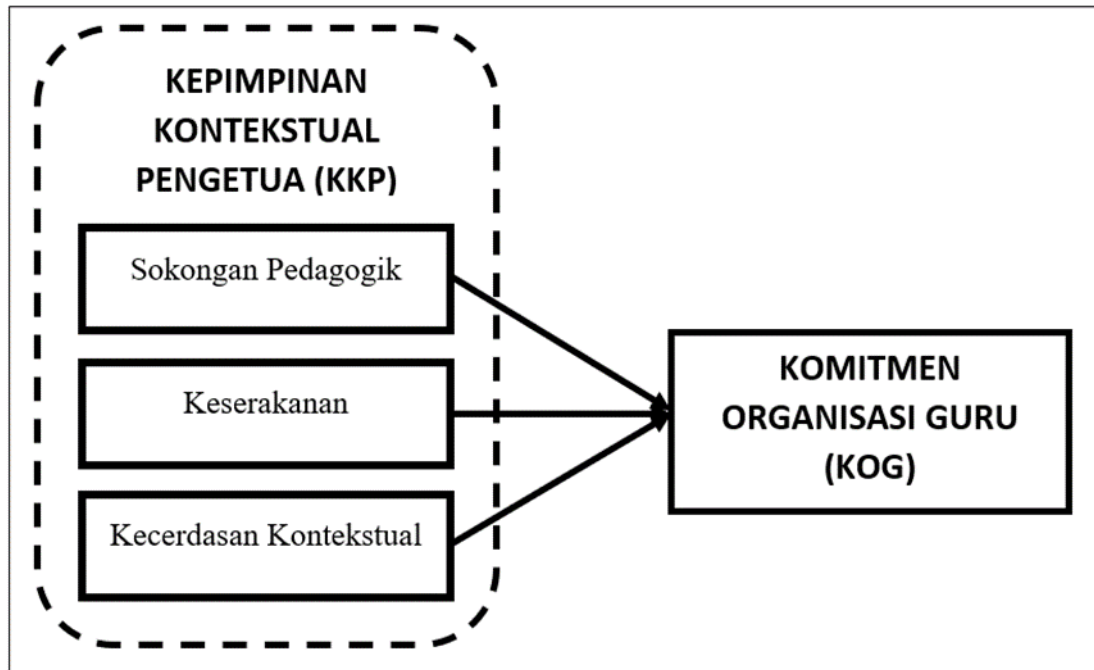
Justeru, dapatan demikian membuktikan bahawa kepimpinan tunggal tidak dapat menghasilkan pengaruh yang sama terhadap pemboleh ubah yang sama, tetapi ia mungkin akan berubah-ubah berdasarkan konteks di mana pemimpin itu berada. Selain itu, dapatan ini juga selari dengan kajian terkini yang mendapati bahawa tiada konsep “*one size-fits-all*” dalam konteks kepimpinan berkesan. Ia juga disokong oleh beberapa kajian terkini terhadap keberkesanan sekolah (seperti: Alqahtani et al., 2020; Noman et al. 2017, 2018; Noman & Gurr, 2020) yang juga mendapati pemimpin yang mengamalkan pendekatan konteks dan kepimpinan pelbagai mampu membawa sekolah mereka dengan lebih baik. Dalam erti kata lain, pendekatan berdasarkan konteks adalah pendekatan yang berkesan dalam memastikan keberkesanan sekolah. Pengurus yang meletakkan pekerja bawahannya sebagai aset penting organisasi, menggalakkan perbincangan, menjadikan pekerja bawahannya sebahagian daripada organisasi, mewujudkan keakraban secara tidak langsung akan mewujudkan suasana bekerja yang selesa, kesejahteraan pekerja akan terpelihara dan kesetiaan terhadap organisasi juga akan meningkat (Gordon et al., 2018; Ouchi, 1981). Kebijaksanaan pengetua dalam mentadbir urus tidak boleh dipandang remeh kerana pemimpin terkini perlu mempunyai kecerdasan kontekstual supaya kepimpinan mereka mampu membawa organisasi terus maju ke hadapan walaupun berhadapan dengan suasana sukar dan mencabar (Lang, 2019; Marishane, 2020; Marishane & Mampane, 2018; Yusoff & T-Ariffin, 2021).

Oleh yang demikian, tujuan utama kajian ini adalah bertujuan bagi mengenal pasti hubungan kepimpinan pengetua (KKP) dengan komitmen organisasi guru (KOG) dan peranan berdasarkan tiga dimensi utama KKP iaitu sokongan pedagogik, keserakanan, dan kecerdasan kontekstual terhadap KOG. Kepimpinan kontekstual pengetua dalam kajian ini merujuk kepada persepsi guru terhadap kepimpinan dan pengurusan pengetua yang tangkas dan berfikir secara bijaksana dalam mentafsir konteks, mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah dengan penuh berhemah dan terdiri daripada tiga dimensi iaitu i) sokongan pedagogik; ii) keserakanan; dan iii) kecerdasan kontekstual (Yusoff & Tengku Faekah, 2021). Manakala komitmen organisasi guru dalam kajian ini merujuk kepada sejauh mana guru menerima, melibatkan diri dalam aktiviti sekolah dan setia terhadap sekolah (Mowday et al. 1979).

KERANGKA KONSEPTUAL

Rajah 1

Kerangka Konseptual Pengaruh Kepimpinan Kontekstual Pengetua (Sokongan Pedagogik, Kecerakanan, Kecerdasan kontekstual) Terhadap Komitmen Organisasi Guru



METODOLOGI KAJIAN

Populasi dan Persampelan

Penyelidikan kuantitatif ini menggunakan reka bentuk tinjauan keratan rentas. Responden dipilih menggunakan prosedur persampelan peringkat sebagai mana yang disaran oleh Sekaran dan Bougie (2013). Pada peringkat pertama, persampelan rawak berkelompok telah digunakan, diakhiri dengan persampelan rawak sistematik. Dari segi populasi sekolah, populasi kajian ini terdiri daripada guru sekolah menengah harian Daerah Besut, Terengganu. Jumlah keseluruhan sekolah dan jumlah guru yang mengajar di sekolah harian biasa Daerah Besut, Terengganu telah diperolehi dari Bahagian Unit Pengurusan Sekolah dan Unit Perhubungan Jabatan Pendidikan Negeri Terengganu (JPNT, 2022). Jumlah bilangan guru sekolah menengah harian bagi JPNT sehingga bertarikh 20hb Januari, 2022 adalah seramai N=1148. Oleh itu, saiz sampel yang diperlukan adalah seramai 285 orang guru dengan tahap keyakinan 95% (Krejcie & Morgan, 1970). Soal selidik berbentuk *Google Forms* diedarkan selepas mendapat kelulusan daripada Jabatan Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD) di Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, dan pengetua sekolah masing-masing. Guru-guru yang dipilih dengan rela hati menjawab soal selidik tersebut. Ciri demografi responden ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1*Data Demografi Responden*

Demografi	Bilangan	Peratus(%)
Jantina		
Lelaki	88	31.0
Perempuan	197	69.0
Pengalaman Mengajar		
<10	5	1.8
10-20	118	41.4
21-30	144	50.5
>30	18	6.3
Umur		
≤30	5	1.8
31-40	110	38.6
41-50	135	47.4
>51	35	12.2

Instrumen Kajian

Dua soal selidik yang digunakan dalam kajian ini adalah 1) Instrumen Kepimpinan Kontekstual Pengetua Sekolah dalam Konteks Malaysia (MyCLIPS) yang dibina oleh Yusoff dan T-Arifin (2021) dengan 3 dimensi dan 2) *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday et al. (1979) dengan unidimensi. Skala interval tujuh mata digunakan dalam kajian ini sebagaimana yang disarankan oleh Boeteng et al. (2018). Pemilihan kedua-dua instrumen ini adalah disebabkan oleh aspek ketekalan item dan penggunaan yang meluas dalam pelbagai bidang kajian. Berdasarkan Mowday et al. (1979), alat ukur ini dibangunkan untuk menilai kesetiaan responden dan keinginan untuk kekal dengan organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan matlamat organisasi, dan kesediaan mereka untuk berusaha bersungguh-sungguh untuk membantu kejayaan organisasi. Item yang sama telah diterjemahkan oleh Kanning dan Hill (2017). Manakala MyCLIPS adalah satu alat ukur baharu yang secara spesifik digunakan bagi mengukur kepimpinan kontekstual pengetua sekolah. Berdasarkan Yusoff & T-Arifin (2021), alat ukur ini dibangunkan untuk menilai persepsi responden terhadap kepimpinan dan pengurusan pengetua yang tangkas dan berfikir secara bijaksana dalam mentafsir konteks, mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah dengan penuh berhemah. Kedua-dua alat ukur ini terbukti mempunyai nilai kebolehpercayaan tinggi iaitu nilai Pekali Alfa (α) di antara 0.78 hingga 0.93. Nilai Pekali Alfa (α) diperolehi dalam kajian rintis untuk menentukan nilai kebolehpercayaan. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan ketekalan item dan dengan itu, memenuhi syarat penggunaannya dalam kajian lapangan (Taber, 2018). Manakala kajian oleh Yusoff dan T-Arifin (2021) mendapati MyCLIPS juga mempunyai indeks kesepadanan yang baik sebagai satu alat ukur yang mampu mengukur kepimpinan kontekstual pengetua sekolah (RMSEA=0.079, SRMR=0.030, ChiSq/df=3.313, TLI=.931, CFI=.943).

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25.0 dengan aras signifikan $p < 0.05$. Statistik deskriptif seperti jantina dan umur diterangkan dengan min dan sisihan piawai, manakala Ujian-t dan ANOVA dijalankan bagi menganalisis perbezaan dalam KOG berdasarkan umur dan jantina. Selain itu, analisis inferensi pula dijana melalui ujian korelasi Pearson yang mengkaji hubungan antara KKP dan KOG. Seterusnya, Analisis Regresi Berganda digunakan untuk menentukan faktor peramal iaitu dimensi KKP terhadap KOG.

DAPATAN KAJIAN

Tahap Kepimpinan Kontekstual Pengetua Dan Komitmen Organisasi Guru

Nilai min bagi kesemua dimensi konstruk KKP dan KOG dikategorikan kepada enam bahagian: sangat tinggi (≥ 6.00), tinggi (5.00-5.99), sederhana-tinggi (4.00-4.99), sederhana-rendah (3.00-3.99), rendah (2.00-2.99), dan sangat rendah (1.00-1.99) seperti yang dicadangkan oleh Chua (2006). Kategori ini dipilih berdasarkan skala interval 7 mata dalam instrumen kajian. Nilai min bagi kesemua dimensi KKP dan KOG adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2

Nilai Min Konstruk dan Dimensi

Konstruk dan Dimensi	M	SP	Tahap
Kepimpinan kontekstual Pengetua (Keseluruhan)	6.07	0.50	Sangat tinggi
Sokongan Pedagogik	5.88	0.62	Tinggi
Keserakanan	5.79	0.59	Tinggi
Kecerdasan Kontekstual	6.02	0.54	Sangat tinggi
Komitmen Organisasi Guru	5.92	0.57	Tinggi

Berdasarkan dapatan, tahap KKP secara keseluruhan adalah tinggi ($M=6.07$, $SP=.50$). Ketiga-tiga dimensi KKP juga adalah tinggi. Begitu juga dengan konstruk unidimensi KOG yang menunjukkan nilai min yang tinggi ($M=5.92$, $SP=.57$). Tahap Dimensi Kecerdasan Kontekstual menunjukkan nilai min tertinggi ($M=6.02$, $SP=.54$) berbanding dua dimensi yang lain. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan berasaskan konteks sememangnya diamalkan oleh pengetua dalam konteks kajian. Selain itu, pengetua juga dilihat sangat mengamalkan pendekatan kemanusiaan, berhemah dalam mengurus dan cekap dalam bertindak. Manakala nilai min yang tinggi dalam konstruk KOG menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai perasaan yang positif terhadap kerja dan sekolah mereka. Sokongan Pedagogik pula menunjukkan nilai min yang kedua tinggi iaitu ($M=5.88$, $SP=.62$). Ini menunjukkan bahawa pengetua mempunyai persepsi yang positif terhadap usaha-usaha meningkatkan pencapaian sekolah melalui program yang dianjurkan di peringkat sekolah termasuk program-program pemantapan kualiti guru. Manakala Dimensi Keserakanan pula menunjukkan nilai min ($M=5.79$, $SP=.59$) membuktikan bahawa guru-guru juga mempunyai persepsi bahawa pengetua mereka mempunyai nilai insaniah yang tinggi dan bekerja secara berpasukan.

Perbezaan Tahap KOG Berdasarkan Faktor Demografi (Umur dan Jantina)

Terdapat tiga hipotesis dalam mengenal pasti perbezaan tahap berdasarkan faktor demografi iaitu:

Ho1: Tidak terdapat perbezaan KOG berdasarkan jantina

Ho2: Tidak terdapat perbezaan KOG berdasarkan umur

Berdasarkan dapatan Ujian- T, walaupun guru wanita menunjukkan skor min yang lebih tinggi ($M=5.92$, $SP=.70$) berbanding skor min guru lelaki ($M=5.89$, $SP=.73$), namun dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap KOG antara guru lelaki dan guru wanita ($t(2)=1.39$, $p=.12$). Oleh demikian, hipotesis Ho1 diterima dalam kajian ini.

Jadual 3

Ujian-T Komitmen Organisasi Guru Berdasarkan Jantina

Jantina	N	M	SP	Nilai-t	DK
Lelaki	88	5.89	0.73	1.39	352
Perempuan	197	5.92	0.70		

Untuk menguji perbezaan KOG berdasarkan faktor demografi umur guru, ujian ANOVA sehalah telah digunakan. Dapatan berdasarkan Ujian kehomogenan Levene adalah tidak signifikan ($p=.11$). Oleh itu andaian varians dalam data dipenuhi. Keputusan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam KOG berdasarkan kumpulan umur mereka, $F(48,315)=0.93$, $p=.35$. Oleh itu, hipotesis H_{02} juga disokong. Berdasarkan Jadual 4, guru di bawah umur 30 tahun menunjukkan min yang paling tinggi tahap KOG ($M=5.90$, $SD=.58$), manakala kategori umur melebihi 50 tahun mempunyai nilai min yang paling rendah ($M=5.65$, $SD=.87$).

Jadual 4

Analisis Anova Komitmen Organisasi Guru Berdasarkan Umur

Umur	N	M	SP	F	DK
30 dan ke bawah	5	5.90	0.58	0.93	30,315
31-40	110	5.81	0.60		
41-50	135	5.70	0.73		
51 dan ke atas	35	5.65	0.87		

Hubungan Antara Kepimpinan Kontekstual Pengetua (KKP) dengan Komitmen Organisasi Guru (KOG)

Andaian yang dihipotesiskan dalam menguji hubungan antara KKP dengan KOG adalah:
 H_{A3} : Terdapat hubungan yang signifikan positif antara KKP dengan KOG

Jadual 5 menunjukkan hubungan antara KKP dan KOG. Pekali Korelasi Pearson (r) menunjukkan bahawa KKP mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan KOG ($r=.72$, $p<0.01$). Oleh itu, hipotesis H_{A3} disokong dalam kajian ini. Hasil keputusan iaitu ($r=.72$, $p<0.01$) menunjukkan hubungan yang kuat seperti cadangan Cohen (1988). Ini bermakna bahawa gaya kepimpinan kontekstual pengetua merupakan antara faktor penting yang dapat menjadikan guru-guru komited dalam melaksanakan tugas mereka.

Jadual 5

Hubungan Antara KKP dengan KOG

Konstruk	N	M	SP	1	2
Kepimpinan Kontekstual Pengetua	285	6.07	0.50	1.00	
Komitmen Organisasi Guru	285	5.92	0.57	.72**	1.00

***. Tahap signifikan 0.01 (2-hujung)*

Sumbangan KKP Terhadap Varians KOG dan Peranan Setiap Dimensi KKP Sebagai Faktor Peramal Kepada KOG

Terdapat empat hipotesis dalam menguji sumbangan KKP terhadap varians KOG iaitu:

H_{A4} : KKP secara keseluruhan secara signifikan menyumbang kepada varians KOG

H_{A4a} : Dimensi Sokongan Pedagogik secara signifikan merupakan peramal kepada KOG

H_{A4b} : Dimensi Kecerakanan secara signifikan merupakan peramal kepada KOG

H_{A4c} : Dimensi Kecerdasan Kontekstual secara signifikan merupakan peramal kepada KOG

Berdasarkan kepada Jadual 6 di bawah, didapati Kepimpinan Kontekstual Pengetua secara signifikan telah menyumbang sebanyak 50% peratus kepada varians Komitmen Organisasi Guru ($R^2=.50$, $F(3, 368)=123.62$, $p<.01$). Ini bermaksud, selebih 50% varians KOG disumbangkan oleh faktor lain. Oleh

yang demikian, Hipotesis H_{A4} iaitu KKP secara keseluruhan signifikan menyumbang kepada varians KOG juga diterima dalam kajian ini.

Jadual 6

Analisis Regresi Berganda

Model	R	R Kuasa Dua	Kuasa Dua Yang Disesuaikan	Ralat Piawai Anggaran
1	.71a	.50	.50	.66

a. Prediktor (*Constant*), Sokongan Pedagogik, Keserakanan, Kecerdasan Kontekstual

b. Pemboleh ubah Bersandar: Komitmen Organisasi Guru

Selain daripada itu, Jadual 7 di bawah menunjukkan pengaruh (β) setiap dimensi KKP terhadap KOG. Dapatan menunjukkan bahawa Dimensi Sokongan Pedagogik tidak dapat dibuktikan menjadi peramal yang signifikan kepada KOG ($\beta=0.02, p>0.01$). Oleh itu, hipotesis H_{A4a} ditolak dalam kajian ini. Manakala Dimensi Keserakanan pula terbukti menjadi peramal yang signifikan kepada KOG ($\beta=0.11, p<0.01$). Maka, hipotesis H_{A4b} adalah diterima. Dapatan juga membuktikan bahawa Dimensi Kecerdasan Kontekstual terbukti signifikan sebagai peramal kepada KOG ($\beta=0.55, p<0.01$). Oleh demikian, hipotesis H_{A4c} juga diterima dalam kajian ini. Secara keseluruhan, dapatan ini jelas menunjukkan bahawa guru-guru akan memberi komitmen yang baik terhadap organisasi sekiranya pengetua sekolah lebih sensitif kepada konteks semasa, menggunakan pendekatan kemanusiaan dan mempunyai hubungan yang baik sesama warga. Semakin tinggi pengetua berfikir berasaskan konteks, semakin tinggi komitmen guru terhadap sekolah mereka.

Jadual 7

Pengaruh Setiap Dimensi KKP terhadap KOG

Dimensi	Pekali Tidak Piawai (B)	Ralat Pekali	Pekali Piawai (Beta)	t	Sig
Constant	.70	.14		5.01	.00
Kecerdasan Kontekstual	.55	.04	.62	14.7	.00
Keserakanan	.11	.03	.16	3.58	.00
Sokongan Pedagogik	.02	.03	.03	.61	.54

PERBINCANGAN

Objektif, persoalan kajian dan hipotesis yang dibina dalam kajian ini adalah bertunjangkan kepada penggabungan Teori Kontingensi Fiedler (Fiedler,1967) dan Teori Z (Ouchi, 1981). Selain itu, kajian mempostulasikan terdapat hubungan yang signifikan positif antara KKP dengan KOG. Secara khususnya pula, kajian ini juga menganalisis tiga dimensi KKP sebagai faktor peramal kepada KOG. Berdasarkan kepada pendapat Fiedler (1967) dan Ouchi (1981), ketua organisasi memainkan peranan penting dalam menjadikan pekerja yang berada di bawah mereka komited dalam menjalankan tugas. Dengan mempunyai pemikiran kontekstual, jelas dengan visi dan misi organisasi dan mempunyai kemahiran *inter-personal* yang tinggi secara positifnya akan meningkatkan komitmen pekerja. Dapatan sedemikian juga menyokong literatur terdahulu yang juga menunjukkan bahawa kepimpinan berasaskan

situasi dan peka dengan keperluan pekerja bawahannya akan dapat menjadikan pekerja bawahannya komited dan setia terhadap organisasi (Gordon, 2018; Koswara et al., 2021).

Tahap Kepimpinan Kontekstual Pengetua Dan Tahap Komitmen Organisasi Guru

Dapatan kajian melaporkan tahap amalan kepimpinan pengetua, komitmen organisasi guru adalah agak tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru sekolah menengah berpandangan bahawa kepimpinan kontekstual pengetua dalam kalangan pengetua sekolah adalah baik sekali. Dapatan kajian ini menguatkan lagi dapatan kajian terdahulu tentang gaya kepimpinan pengetua seperti yang dijalankan oleh Ibrahim et al. (2017); Mannan (2019) dan Gordon (2018) yang menunjukkan persepsi guru dalam kajian mereka juga positif terhadap kepimpinan yang berpaksikan manusia. Tahap komitmen organisasi guru tersebut juga hampir sama dan berada pada tahap yang tinggi. Ini memberi maksud bahawa mereka juga sentiasa melaksanakan tugas di sekolah dengan baik. Tahap yang tinggi dalam komitmen organisasi guru juga selari dengan dapatan kajian lain yang seumpamanya di Zon Pantai Timur iaitu kajian terhadap sekolah menengah agama di negeri Terengganu yang dijalankan oleh Ibrahim et al. (2017) dan kajian lain oleh Zacharo et al. (2018).

Perbezaan Tahap Kog Berdasarkan Faktor Demografi (Umur Dan Jantina)

Hasil kajian juga mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap komitmen organisasi guru sama ada berdasarkan faktor jantina dan umur mengajar guru. Dalam erti kata lain, kesepakatan dan kesungguhan guru dalam bersama-sama pihak sekolah menjayakan misi dan matlamat sekolah tidak berbeza berdasarkan jantina dan umur. Mereka sama-sama berganding bahu memikul tanggungjawab demi sekolah mereka. Kajian ini juga menyokong dapatan kajian terdahulu yang dibuat oleh Ibrahim et al. (2017) yang juga menunjukkan dapatan yang sama iaitu tahap komitmen organisasi guru tidak berbeza berdasarkan jantina.

Hubungan Antara Kepimpinan Kontekstual Pengetua (KKP) dengan Komitmen Organisasi Guru (KOG)

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan kontekstual pengetua dengan kuat dapat mempengaruhi komitmen organisasi guru. Ini bermakna, pada pandangan guru, pengetua yang memberi perhatian dan sokongan terhadap pengajaran guru, mudah didekati, merangka hala tuju sekolah dan berkolaboratif dengan komuniti serta mempunyai daya pemikiran yang bijak dan tangkas dalam bertindak dapat mempengaruhi secara positif komitmen mereka terhadap sekolah. Dapatan kajian terdahulu seperti kajian kes yang dijalankan oleh Gordon (2018) telah membuktikan bahawa gaya kepimpinan suportif dan sifat pengetua yang selalu mengambil berat tentang hal staf bawahan dapat menyumbang sebanyak 72% terhadap komitmen guru.

Sumbangan Kkp Terhadap Varians KOG dan Peranan Setiap Dimensi KKP Sebagai Faktor Peramal Kepada KOG

Kajian juga menunjukkan bahawa KKP telah memberi sumbangan yang besar terhadap varians KOG. Dalam erti kata lain, amalan kepimpinan kontekstual yang bertindak berdasarkan konteks, boleh berfikir dengan tangkas dan bijaksana merupakan antara faktor besar meningkatnya komitmen organisasi guru. Kajian ini telah menguatkan dapatan kajian terdahulu (seperti Ayala, 2018; Tai & Kareem, 2018) yang juga mendapati kebijaksanaan pengetua merupakan antara penyumbang kepada guru yang positif.

KESIMPULAN

Hasil dapatan sangat jelas melambangkan kepentingan amalan kepimpinan berkesan terhadap usaha-usaha meningkatkan komitmen organisasi guru dan implikasi terhadap kepimpinan sekolah Pertama, faktor prediktif KKP dengan jelas dapat mempengaruhi komitmen organisasi guru secara langsung. Kedua, jelas menunjukkan bahawa faktor prediktif dapat menyumbang kepada varians komitmen organisasi guru dengan baik. Oleh yang demikian, dapatan yang positif ini dapat membantu dan menjadi panduan kepada pihak sekolah, PPD dan JPN bagi mendapatkan solusi bagi menangani masalah yang melibatkan komitmen guru-guru tambahan dengan keadaan dunia VUCA yang tidak menentu. Memberi perhatian kepada faktor konteks dalam bertindak, membuat keputusan dengan tangkas dan bijaksana serta mengamalkan pendekatan humanistik merupakan antara amalan yang menyumbang kepada komitmen organisasi guru. Justeru, perkara-perkara sedemikian mencerminkan kecerdasan kontekstual seorang pengetua dan tidak boleh tidak diberi perhatian sekiranya inginkan komitmen guru sentiasa memberangsangkan.

RUJUKAN

- Ayala, E. M. V. (2018). Examining the relationship between the emotional intelligence of principals as perceived by teachers and teachers' organizational commitment. (Disertasi Kedoktoran, Our Lady of the Lake University).
<https://search.proquest.com/openview/6413f01f7734f0231de44aae63e48053/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Andere, E. (2015). Are Teachers Crucial for Academic Achievement? Finland Educational Success in a Comparative Perspective. *Education Policy Analysis Archives*, 23(39), n39.
<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1752>.
- Bahtiar, R. A., Ibrahim, S., Ariffin, H., Ismail, N. H., & Isa, W. M. K. W. (2020). Peranan dan cabaran pemimpin pendidikan dalam memastikan matlamat dan agenda pendidikan dilestari dalam tempoh perintah kawalan pergerakan (PKP) Covid-19. *Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia*.
- Bibi, A., Khalid, M. A., & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0365>.
- Bush, T., Hamid, S. A., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158>.
- Cansoy, R., Parlar, H., & Polatcan, M. (2022). Collective teacher efficacy as a mediator in the relationship between instructional leadership and teacher commitment. *International journal of leadership in education*, 25(6), 900-918.
<http://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708470>.
- Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2016). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959-977.
<https://doi.org/10.1177%2F1741143216653975>.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press.
- Gordon, S. D. (2018). *Leadership's Role in Teachers' Commitment and Retention: A Case Study Analysis*. (Disertasi Kedoktoran, Delaware State University).
https://desu.dspacedirect.org/bitstream/handle/20.500.12090/46/Gordon_desu_1824E10087.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Gusriani, D., Komardi, D., & Panjaitan, H. P. (2022). Leadership Style, Commitment, and Work Motivation on Job Satisfaction and Teacher Performance at the Vocational School of Multi Mekanik Masmur Pekanbaru. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(2), 130-142. <https://www.e-jabt.org/index.php/JABT/article/view/95>.
- Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177%2F1741143216670652>.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading underperforming schools. *School Leadership & Management*, 42(1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2035907>.
- Hendrawijaya, A. T. (2020). Human resource management in improving students' academic achievement mediated by teacher's performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 242. [http://doi:10.21511/ppm.18\(1\).2020.21](http://doi:10.21511/ppm.18(1).2020.21).
- Koswara, D., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2021). Increasing Teachers Organizational Commitment Through Strengthening Teamwork, Situational Leadership and Self-Efficacy. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 228-238. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/179>.
- Kuppan, R., & Razak, A. Z. B. A. (2021). Kepimpinan Distributif Guru Besar Dan Komitmen Guru Di Sekolah Kebangsaan Di Daerah Gombak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20-35. <http://borneojournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/33100>.
- Lang, J. C. (2019). Teaching Leadership Better: A Framework or Developing Contextually-Intelligent Leadership. *Creative Education*, 10(02), 443. <https://doi.org/10.4236/ce.2019.102032>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>.
- Lim, S. C., & Thien, L. M. (2020). Chinese Academic Leadership from the Perspective of Confucian Virtues and its Effects on Teacher Commitment. *International Online Journal of Educational Leadership*, 4(1), 37-51. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/IOJEL/article/view/24677>.
- Marishane, R. N. (2020). Theoretical Grounding for Contextual Intelligence in School Leadership. In *Contextual Intelligence in School Leadership*, 4, 1-35. Brill Sense. <https://brill.com/view/book/9789004431263/BP000010.xml>.
- Marishane, R. N., & Mampane, S. T. (2018). Contextually Intelligent Leadership for Improving Schools Across Different Contexts and Regions. In *Predictive Models for School Leadership and Practices* (pp. 43-58). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/contextually-intelligent-leadership-for-improving-schools-across-different-contexts-and-regions/211259>.
- Mohd Yusoff, S., & Tengku Ariffin, T. F. (2021). Development and Validation of Contextual Leadership Instrument for Principals in Malaysian School Context (MyCLIPS). *Leadership and Policy in Schools*, 1-16 <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1971259>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Morowane, S. M. (2019). *The role of contextual intelligence in leading the instructional programme for Grade 12 Economics* (Master Dissertation, University of Pretoria). University of Pretoria Research Repository <https://repository.up.ac.za/handle/2263/71729>.
- Nawaz, M., Abid, G., Arya, B., Bhatti, G. A., & Farooqi, S. (2020). Understanding employee thriving: The role of workplace context, personality and individual resources. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), 1345-1362. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1482209>.

- Noman M, Awang Hashim R and Shaik Abdullah S (2017) Principal's coalition building and personal traits brings success to a struggling school in Malaysia. *Qualitative Report*, 22(10), 2652-2672.
- Noman M, Awang Hashim R and Shaik Abdullah S (2018) Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 474-490.
- Noman, M., & Gurr, D. (2020). *Contextual Leadership and Culture in Education*. In Oxford Research Encyclopedia of Education. <http://DOI:10.1093/acrefore/9780190264093.013.595>.
- Noor, N., Norhayate, W., Rashid, N., & Asyraf, A. (2018). Exploring the predominant qualities of head teachers towards achieving school success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1324-1330.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* (Vol. 1081). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Paulsen, J. M. (2018). Conceptualizing Professional Commitment-Based School Strategy. *Nordic Journal of Comparative and International Education* (NJCIE), 2(2-3), 72-85. <https://doi.org/10.7577/njie.2750>.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research alat ukurts in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>.
- Zacharo, K., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). Connection of teachers' organizational commitment and transformational leadership. A case study from Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(8), 89-106. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.8.6>.
- Zhang S, Bowers AJ and Mao Y (2021) Authentic leadership and teachers' voice behaviour: the mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership* 49(5): 768–785. <http://doi.10.1177/1741143220915925>.