PENGARUH QIYADAH PENGETUA DAN BIAH SEKOLAH KE ATAS PRESTASI GURU PENDIDIKAN ISLAM: SATU ANALISIS HIERARCHICAL LINEAR MODELING (HLM)

Norhannan Binti Ramli*
Nor Zanariah Binti Talib
Zaharah Binti Hussin
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
hanan27@yahoo.com*

ABSTRACT

Leadership and school climate are essential to ensure the successful of a school. These two constructs are a group and shared perceptions, as well as an important mechanisms influencing employees' performance. The purpose of this study was to (1) explain the relationship between leadership and school climate on the performance of Islamic Education teachers, and (2) examine the impact of leadership and school climate simultaneously, to identify which factor is a more dominant predictor on Islamic Education teachers' performance. The study sample consisted of Islamic Education teachers from secondary schools throughout Malaysia (N = 418 out of 82 schools). Given the multilevel nature of the data, where individuals nested in organizations, HLM 7 (Hierarchical Linear Modeling) software was used. The results showed that leadership and school climate were significantly positively related to Islamic Education teachers' performance when assessed separately. However when both constructs were analyzed simultaneously, school climate affected Islamic Education teachers' performance more than leadership. These findings showed that although the two constructs were considered to improve teachers' performance, but it was proved that the school climate was affecting Islamic Education teachers' performance more compared to leadership.

Keywords: Leadership, School Climate, Performance, Hierarchical Linear Modeling

PENGENALAN

Prestasi yang baik dalam kalangan pekerja di sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan (*qiyadah*), iklim (*biah*) organisasi yang baik, hubungan yang baik dalam kalangan staf dan juga identiti profesional seseorang (Abd. Shukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub, & Rosna Awang Hashim, 2002; Applebee, Langer, Nystrand, & Gamoran, 2003; Horng, 2009; Malakolunthu, 2007; Saunders, Goldenberg, & Gallimore, 2009). *Qiyadah* (kepemimpinan) dan *biah* (iklim) dalam sesebuah organisasi merupakan dua konstruk yang sering dikaji untuk melihat pengaruh kedua-duanya ke atas prestasi pekerja. Hal yang sama juga berlaku ke atas prestasi guru-guru di sekolah. Kajian-kajian empirikal menunjukkan bahawa prestasi guru-guru adalah dipengaruhi oleh *qiyadah* pengetua (Chin, 2007; Eyal & Roth, 2011) dan *biah* sekolah (Collie, Shapka, & Perry, 2012; Mariam Othman, 2010).

Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian empirikal tentang *qiyadah* dan *biah* hanya tertumpu pada kesan langsung (*direct effect*), sama ada *qiyadah* ke atas prestasi pekerja atau *biah* organisasi ke atas prestasi pekerja yang dijalankan secara berasingan (Ostroff & Bowen, 2000; Schneider, 1975; Yammarino & Dansereau, 2008). Namun kajian ini memberi tumpuan untuk menguji kesan *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah secara serentak, yang manakah faktor peramal yang lebih dominan kepada

prestasi guru Pendidikan Islam. Walaupun kedua-dua konstruk dianggap dapat meningkatkan prestasi pekerja, namun kajian ini cuba mencari perbezaan di antara kedua-dua konstruk.

Di samping itu, para sarjana juga turut membahaskan konsep *qiyadah* dan *biah*, sama ada kedua-dua konstruk ini berada di peringkat individu (*individual level*) atau di peringkat kumpulan (*team level).* Sebahagian sarjana menegaskan bahawa *qiyadah* dan *biah* berada di peringkat kumpulan (*team level);* iaitu persepsi kumpulan yang dikongsi bersama (Paul D Bliese, Halverson, & Schriesheim, 2002). Manakala sebahagian yang lain pula berpendapat bahawa *qiyadah* dan *biah* berada di peringkat individu (*individual level*) (Judge, Fluegge Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Walau bagaimanapun, kajian ini lebih cenderung dengan pandangan bahawa *qiyadah* dan *biah* adalah berada di peringkat kumpulan (*team level).* Hal ini adalah kerana kedudukan kedua-dua konstruk ini di peringkat individu tidak dapat menjelaskan sama ada kesan *qiyadah* dan *biah* kepada tingkah laku pekerja adalah disebabkan oleh pengaruh organisasi atau individu (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005). Oleh yang demikian, konstruk *qiyadah* dan *biah* adalah lebih bersifat secara *multilevel* (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik, & Moon, 2009).

Justeru, kajian ini bertujuan untuk menguji kesan *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)*; yang mana satu faktor peramal yang lebih dominan ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*). Kajian ini juga menggunakan pendekatan *multilevel modeling* untuk memahami bagaimana *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah yang berbeza mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam dalam sistem *multilevel modeling* yang kompleks dengan menggunakan perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) versi 7.0. Perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) berupaya menganggar impak konstruk yang berada pada tahap yang berbeza ke atas konstruk hasil pada tahap individu secara serentak (Raudenbush, Bryk & Congdon, 2005) serta memberi ketelitian statistik yang lebih tinggi dan boleh dipercayai berbanding pendekatan model satu tahap (Raudenbush & Bryk, 2002).

PENYATAAN MASALAH

Kejayaan pendidikan amat berkait rapat dengan kualiti guru-guru di sekolah. Malah, kegagalan atau kejayaan dasar Kementerian Pendidikan Malaysia secara umumnya berada dalam tangan guru (Teng, 2006). Justeru, guru perlu memiliki prestasi kerja yang tinggi. Guru yang memiliki prestasi kerja yang baik dan profesional, termasuk guru Pendidikan Islam, ialah seorang guru yang tahu cara menghasilkan kerja yang bermutu tinggi dalam bidangnya dan sentiasa terbuka untuk meningkatkan mutu amalannya serta berusaha memperbaiki dirinya. Namun hakikatnya terdapat banyak sungutan dan ketidakpuasan hati dalam kalangan masyarakat terhadap prestasi guru berdasarkan senario-senario yang berlaku di sekolah. Isu-isu mengecewakan dibuktikan dalam banyak kajian empirikal.

Antara isu yang sering dilemparkan termasuklah stres kerja (Norhalimaton Saadiah Ayub, 2011), melakukan kesalahan tatatertib (Mohd Ismail Othman, 2003), tidak berupaya menampilkan identiti, personaliti dan keperibadian yang baik (Ab. Halim Tamuri et al., 2004) dan juga terlibat dengan penagihan dadah (Kementerian Dalam Negeri, 1999). Isu-isu ini jika berterusan dan tidak dibendung, boleh menyebabkan penurunan prestasi kerja guru-guru di sekolah. Di samping itu, isu-isu guru yang telah diutarakan, sebahagian besar adalah berpunca daripada faktor *qiyadah* (kepemimpinan) pengetua (Fauziah Mat Siat, 2011; Yean & Chua, 2008). Malah, kajian telah membuktikan bahawa *qiyadah* berkait secara positif kepada prestasi pekerja (Walumbwa & Hartnell, 2011). Di samping *qiyadah* pengetua, isu-isu guru ini juga adalah berpunca daripada *biah* (iklim) sekolah (Siti Noor Ismail, 2011; Wan Roslina Wan Ismail, 2011). *Biah* yang baik telah dibuktikan dapat meningkatkan prestasi kerja guru dan kakitangan (Kalaiselvam Muniandi, 2000).

Sehubungan itu, jelaslah bahawa *qiyadah* dan *biah* adalah mekanisme penting yang mempengaruhi prestasi kerja (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011). Justeru, kajian ini dijalankan bertujuan untuk menguji kesan *qiyadah* dan *biah*; yang mana satu faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam.

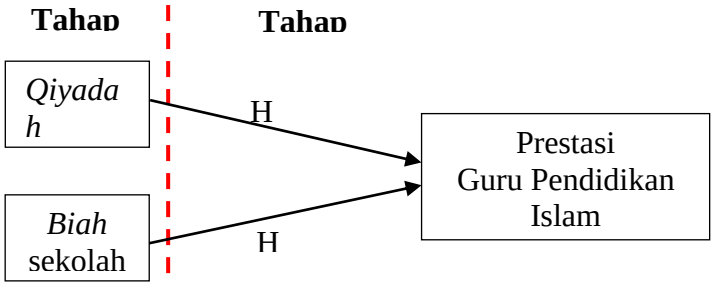
OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini berfokus kepada objektif untuk menganalisis kesan *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)* terhadap prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*). Objektif kajian ini perlu menjawab persoalan berikut; iaitu adakah *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)* mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*)? Justeru, bagi menjawab persoalan kajian tersebut, dua hipotesis berikut telah dibina berdasarkan literatur yang telah dibincangkan:

Hipotesis 1: Qiyadah pengetua di peringkat kumpulan (*team level) berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam* di peringkat individu (*individual level*).

Hipotesis 2: Biah sekolah di peringkat kumpulan (*team level) berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam* di peringkat individu (*individual level*).

Rajah 1 berikut menunjukkan model kajian bagi kedua-dua hipotesis:



Rajah 1: Hipotesis dan Model kajian

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan aspek berikut.

Fenomena Multilevel Bagi Qiyadah Dan Biah

Konsep *qiyadah* dan *biah* organisasi ini terus diperdebatkan oleh para sarjana sama ada kedua-dua konstruk ini berada di peringkat individu (*individual level*) pada tahap rendah (*lower level*) atau di peringkat kumpulan (*team level)* pada tahap tinggi (*upper level*) (Anderson & West, 1998). Kebanyakan kajian-kajian empirikal berfokus kepada hubungan langsung tingkah laku *qiyadah* ke atas tingkah laku pengikut (Yammarino & Dansereau, 2008). Kajian-kajian ini tidak menguji secara komprehensif bagaimana *qiyadah* yang berada pada tahap tinggi (*upper level*) mempengaruhi pengikut di tahap rendah (*lower level*). Maka hanya sedikit maklumat yang diperoleh untuk memahami bagaimana *qiyadah* dan faktor-faktor pada tahap tinggi (*upper level*) mempengaruhi hasil (*output*) pada tahap rendah (*lower level*) (Schaubroeck et al., 2012).

Perdebatan yang sama berlaku bagi konstruk *biah*. Walaupun para sarjana terdahulu mendefinisikan konsep *biah* sebagai persepsi individu terhadap persekitaran kerjanya (James & Sells, 1981; Jones & James, 1979; Werther & Davis, 1981), namun para sarjana kontemporari cenderung untuk mendefinisikan *biah* sebagai fenomena yang dikongsi bersama antara ahli-ahli organisasi/kumpulan (Nembhard & Edmondson, 2006; Patterson, Payne, & West, 1996; Zohar & Luria, 2005). Ini bermakna *biah* merupakan fenomena persepsi secara kolektif yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam sesebuah organisasi. Dengan kata lain, *biah* merupakan persepsi yang dikongsi bersama oleh para pekerja melibatkan polisi, amalan dan prosedur sesebuah organisasi. Definisi ini selari dengan pandangan para sarjana tentang *biah* organisasi (*organizational climate*) (Dollard & Bakker, 2010; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider & Reichers, 1983).

Berasaskan andaian bahawa *qiyadah* dan *biah* adalah bersifat kumpulan, maka kajian ini telah menganalisis hubungan *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah pada peringkat kumpulan (*team level)* ke atas prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu (*individual level*). Kajian ini menggunakan pendekatan *multilevel modeling* untuk lebih memahami bagaimana *qiyadah* dan *biah* pada peringkat organisasi mempengaruhi pengikut di peringkat individu (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Idris & Dollard, 2011; Idris, Dollard, Coward, & Dormann, 2012; Idris, Dollard, & Winefield, 2011; Waldman & Yammarino, 1999). Penggunaan item-item soal selidik dalam kajian ini adalah merujuk kepada sifat-sifat kumpulan daripada perspektif individu itu sendiri. Respons yang diberikan oleh individu ketika menjawab soal selidik akan diagregatkan, dan dengan cara ini akan menghasilkan kesepakatan atau konsensus yang lebih baik. Konsensus ini menunjukkan bahawa persepsi adalah dikongsi (Bliese, 2000; Chan, 1998; Klein dan Kozlowski, 2000; LeBreton dan Senter, 2008).

Hubungan Qiyadah Dan Biah Ke Atas Prestasi

Bagi memastikan keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi yang diukur melalui produktiviti, kualiti serta prestasi kerja kakitangannya tercapai, maka organisasi tersebut mestilah mempunyai *qiyadah* yang berwibawa. Ayat-ayat Al-Quran dan hadis Rasulullah S.A.W banyak menyentuh soal *qiyadah*, sama ada memimpin diri sendiri, keluarga, masyarakat, organisasi atau negara. Sabda Nabi S.A.W yang bermaksud:

> Dari Ibn Umar R.A Nabi S.A.W bersabda : Ketahuilah! Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanya tentang kepemimpinan mu. Seorang amir (raja, penguasa, pembesar atau pemimpin) yang berkuasa ke atas rakyat akan dipertanggungjawabkan tentang kepemimpinannya. Seorang lelaki adalah pemimpin kepada keluarganya dan dia dipertanggungjawabkan akan kepemimpinannya. Seorang wanita adalah pemimpin dalam rumah tangga suami serta anak-anaknya dan dia bertanggungjawab ke atas mereka. Seorang hamba adalah pemimpin atas harta kekayaan majikannya dan dipertanggungjawabkan ke atasnya. Ketahuilah setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanya tentang kepemimpinannya. (Sahih Muslim, Hadis no. 4701)

Justeru, pengetua sebagai pemimpin di sekolah perlu memikul dan melaksanakan amanah *qiyadah* ini dengan penuh kesedaran. Ini kerana pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang dijalankan di sekolah. Kajian telah membuktikan bahawa *qiyadah* berkait secara positif kepada prestasi pekerja (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Walumbwa & Hartnell, 2011). Dalam kajian ini, *qiyadah* pengetua di peringkat kumpulan (*team level*) pada tahap tinggi (*upper level*) dianalisis untuk melihat bagaimana pengaruhnya ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) pada tahap rendah (*lower level*).

Selain *qiyadah*, Islam dan para sarjana Muslim juga sejak sekian lama telah memberi penekanan tentang *biah*. Kewujudan *biah* yang solehah dan takwa akan mempengaruhi pembentukan jiwa dan akhlak penghuni yang berada dalamnya. Insan apabila hidup dalam sesuatu suasana, secara kebiasaannya suasana itu akan mempengaruhinya. Nabi saw menyebut dalam hadis:

> Seseorang berada atas agama sahabat baiknya. Maka hendaklah seseorang kamu memerhatikan siapakah dia jadikan teman rapatnya.

(Riwayat Ahmad, dinilai hasan oleh al-Albani)

Justeru, *biah* sekolah yang baik adalah sangat penting untuk diamati kerana *biah* mampu memberi implikasi ke atas prestasi individu (McKay, Avery, & Morris, 2008) dan juga prestasi kumpulan (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002). Lebih dari separuh abad yang lalu, para sarjana telah mengkaji tentang *biah* bagi memahami betapa penting pengaruhnya ke atas prestasi organisasi dan juga individu (Abbey & Dickson, 1983; Lawler III, Hall, & Oldham, 1974; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Ryan, Schmit, & Johnson, 1996; Schneider, 1973, 1975). Guru yang mempunyai persepsi positif terhadap *biah* sekolah didapati akan lebih berkeyakinan untuk menjalankan tugas, seterusnya menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan begitu juga sebaliknya (Mahd Ishak Abdul Aziz, 1991; McKay et al., 2008). Dalam kajian ini, hubungan *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level*)

pada tahap tinggi (*upper level*) dianalisis untuk melihat bagaimana pengaruhnya ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) pada tahap rendah (*lower level*).

METODOLOGI KAJIAN

(i) Sampel Dan Prosedur

Sampel kajian ini terdiri daripada 418 orang guru Pendidikan Islam daripada 82 buah sekolah menengah kebangsaan di seluruh negara. Dalam kajian yang menggunakan analisis *multilevel modeling*, sekurang-kurangnya 30 buah organisasi diperlukan (Kreft & De Leeuw, 1998), dengan 5 orang sampel dari setiap buah organisasi (Maas & Hox, 2005). Justeru, bilangan sampel ini telah mencukupi.

Sampel kajian dipilih dari lima zon yang telah ditetapkan, iaitu Zon Utara, Zon Tengah, Zon Selatan, Zon Timur dan Zon Borneo. Kajian ini memberi tumpuan kepada semua sekolah menengah kebangsaan yang terletak di bandar dan luar bandar. Responden diberikan set soal selidik untuk dijawab. Responden kajian terdiri daripada 322 orang guru Pendidikan Islam perempuan. Jumlah tersebut mewakili 77.03% daripada keseluruhan responden. Manakala guru Pendidikan Islam lelaki ialah seramai 96 orang, iaitu 22.97% daripada keseluruhan responden. Majoriti responden kajian telah berkahwin, iaitu seramai 384 orang, iaitu 91.87% daripada keseluruhan responden, berbanding responden kajian yang masih bujang, hanya seramai 23 orang, iaitu 5.5% daripada keseluruhan responden. Terdapat seramai 4 orang atau 0.96% responden kajian yang telah bercerai dan 7 orang atau 1.67% responden kajian yang telah kematian suami/isteri. Responden kajian yang mengajar di sekolah luar bandar adalah seramai 234 orang, iaitu 55.98% daripada keseluruhan responden, manakala yang mengajar di sekolah bandar ialah seramai 184 orang, iaitu 44.02% daripada keseluruhan responden.

(ii) Instrumen

Qiyadah pengetua dalam kajian ini merujuk kepada kepemimpinan transformasi. Ia diukur dengan menggunakan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* atau ringkasnya MLQ. Teng (2006) dalam kajiannya telah menterjemahkan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ke dalam Bahasa Melayu. Item dalam alat ukur ini telah diubah suai dan disesuaikan mengikut kesesuaian kajian. Sebanyak 14 item digunakan dalam kajian ini. Soal selidik ini mengandungi lima dimensi masing-masing mengukur ciri-ciri unggul (*idealized influence-attribute*), tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*), inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelek (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan individu (*individual consideration*). Nilai *Alpha Cronbach (α) bagi instrumen* soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dalam kajian ini ialah* 0.974.

Biah sekolah diukur menggunakan instrumen *Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary* (OCDQ-RS) yang telah dibina oleh Hoy et al. (1991). Instrumen ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Ali Khamis Ali (2002). OCDQ-RS dibina untuk mengukur *biah* (iklim) peringkat sekolah menengah. OCDQ-RS mengukur lima aspek penting dalam *biah* sekolah. Dua aspek berkait dengan kepemimpinan pengetua – *supportive and directive behaviors* – dan tiga aspek lagi berkait dengan interaksi guru – *engaged, frustrated* dan *intimate behaviors.* Sebanyak 15 item digunakan dalam kajian ini. Nilai *Alpha Cronbach (α) bagi instrumen* soal selidik *Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary* (OCDQ-RS) dalam kajian ini ialah 0.940.

Prestasi guru Pendidikan Islam diukur menggunakan instrumen yang telah dibentuk oleh Strauss dan Sayles (1981). Beberapa pengubahsuaian terhadap soalan-soalan dibuat dengan mengambil kira persekitaran kerja sampel kajian iaitu di sekolah. Sebanyak 15 item digunakan. Dimensi-dimensi prestasi guru yang akan digunakan dalam kajian ini ialah pengetahuan tentang kerja, sikap, membuat pertimbangan, delegasi, kecekapan peribadi, kebolehan merancang dan kepemimpinan. Nilai *Alpha Cronbach (α) bagi instrumen* soal selidik prestasi dalam kajian ini ialah 0.870.

(iii) Prosedur Analisis

Data kajian ini dianalisis secara *multilevel modeling* menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling* versi 7.0 (Raudenbush, Bryk, Cheong, & Congdon, 2005) untuk menguji semua hipotesis. Pendekatan ini berupaya menganggar impak pemboleh ubah yang berada pada tahap yang berbeza ke atas pemboleh ubah hasil pada tahap individu (*individual level*) secara serentak (Raudenbush et al., 2005), serta memberi ketelitian statistik yang lebih tinggi dan boleh dipercayai berbanding pendekatan model satu tahap (Raudenbush & Bryk, 2002). Dalam kajian ini, pemboleh ubah pada tahap individu (*individual level*); iaitu guru Pendidikan Islam (Tahap 1) dan tahap kumpulan (*team level)*; iaitu sekolah (Tahap 2) telah distandardkan (*standardized*) di antara kedua-dua tahap tersebut sebagaimana yang disarankan oleh Mathieu dan Taylor (2007).

Bagi menjustifikasikan penggunaan HLM-*Hierarchical Linear Modeling* untuk analisis data dalam kajian ini, nilai ujian *Chi-Square* (χ^2) turut dilaporkan. Nilai ujian *Chi-Square* (χ^2) perlu signifikan bagi melaksanakan analisis menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling (Woltman, Feldstain, MacKay, & Rocchi, 2012).* Bagi konstruk *qiyadah* pengetua, nilai ujian *Chi-Square* ialah $\chi^2(81)= 258.32$, $p < .001$. Manakala nilai ujian *Chi-Square* bagi konstruk *biah* sekolah ialah ialah $\chi^2(81)= 208.86$, $p < .001$. Seterusnya nilai ujian *Chi-Square* bagi konstruk prestasi guru Pendidikan Islam ialah ialah $\chi^2(81)= 133.38$, $p < .001$. Nilai ujian *Chi-Square* (χ^2) bagi ketiga-tiga konstruk adalah signifikan. Justeru, analisis menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling* boleh dilaksanakan.

(iv) Prosedur Agregat

Agregat data bermaksud menjadikan purata data pada tahap yang lebih rendah (*lower level*) sebagai data pada tahap yang lebih tinggi (*upper level*) (Heck, Thomas, & Tabata, 2013; Hox, 2010). Dalam kajian ini, nilai prestasi yang diperoleh daripada individu guru Pendidikan Islam (*lower level*) (GPI; N = 418) digunakan sebagai data prestasi organisasi sekolah (*upper level*) (sekolah; N = 82).

Bagi menilai kesesuaian data untuk diagregatkan, dua ujian perlu dilakukan terlebih dahulu iaitu ujian *inter-rater reliability* ($r_{(wg)}$) dan ujian *intra-class coefficient* (ICC 1). Dalam kajian ini, ujian *inter-rater reliability* ($r_{(wg)}$) bagi *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah dilakukan untuk menjustifikasikan kewujudan agregat skor kedua-dua pemboleh ubah tersebut di peringkat organisasi. Bacaan mean $r_{(wg)}$ (James, Demaree, & Wolf, 1984) digunakan untuk menilai konsistensi persetujuan bagi setiap organisasi (sekolah). Bacaan mean $r_{(wg)}$ bagi *qiyadah* pengetua ialah $r_{(wg)} = > 0.90$ (*SD* = .20) dan *biah* sekolah $r_{(wg)} = .93$ (*SD* = .19). Bacaan mean $r_{(wg)} > .90$ menunjukkan tahap persetujuan yang tinggi (LeBreton & Senter, 2008).

Ujian *intra-class coefficient* (ICC 1) pula dijalankan bagi mendapatkan anggaran peratus varian antara sekolah-sekolah yang terlibat. Bacaan ICC (1) bagi *qiyadah* pengetua ialah .29, menunjukkan bahawa 29% varian dalam pemboleh ubah ini disebabkan oleh faktor sekolah. Manakala bagi *biah* sekolah pula, bacaan ICC (1) ialah .236, menunjukkan bahawa hampir 24% varian dalam pemboleh ubah *biah* sekolah adalah disebabkan oleh faktor sekolah. Nilai ICC (1) antara .15 hingga .30 adalah diterima untuk prosedur agregat dalam analisis secara *multilevel modeling* (Mathieu, Aguinis, Culpepper, & Chen, 2012).

Selain syarat *inter-rater reliability* (bacaan mean $r_{(wg)} > .90$) dan *intra-class coefficient* (ICC 1 antara .15 hingga .30), nilai F_{III} juga perlu signifikan. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan varian di antara kumpulan yang dikaji. Dalam konteks ini, ia menunjukkan setiap sekolah mempunyai keunikan dalam setiap pemboleh ubah yang dikaji. Nilai F_{III} bagi *qiyadah* pengetua = 3.07, $p < .001$, manakala bagi *biah* sekolah pula, nilai $F_{III} = 2.58$, $p < .001$.

DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 berikut menunjukkan dapatan analisis deskriptif, iaitu bacaan min, sisihan piawai, nilai *F*, *ICC(1)* dan korelasi antara pemboleh ubah (korelasi *pearson bivariate*) di peringkat individu (Tahap 1). Analisis korelasi adalah sebahagian pra syarat atau *rules of thumbs* (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004) untuk meneruskan analisis-analisis lain. Jika korelasi pada peringkat

ini tidak wujud, maka analisis selanjutnya tidak layak diteruskan dan hendaklah dihentikan. Jika analisis lanjutan masih diteruskan sedangkan korelasi tidak wujud, maka hasil analisis tersebut adalah tidak diterima.

Jadual 1 ini menunjukkan bahawa semua syarat bagi prosedur agregat sebelum analisis secara *multilevel modeling* telah dipenuhi.

Jadual 1:
Min, sisihan piawai, nilai F, ICC(1) dan korelasi antara pemboleh ubah (korelasi pearson bivariate)

	Variabel	M	SP	1	2	3	F_{III}	ICC(1)
1.	*Qiyadah* pengetua	7.94	1.46	1			3.07***	.290
2.	*Biah* sekolah	7.86	1.22	.77**	1		2.58***	.236
3.	Prestasi	7.97	.90	.41**	.53**	1	1.48**	.087

Nota : Korelasi antara pemboleh ubah (korelasi *pearson bivariate*) hanya antara variabel di tahap individu. N = 418.
*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Hubungan Qiyadah Dan Biah Ke Atas Prestasi

Jadual 2 menunjukkan dapatan analisis silang tahap (*cross level*) bagi hipotesis 1 dan hipotesis 2 secara permodelan linear berhierarki (HLM-*hierarchical linear modeling*). Ia dinamakan silang tahap kerana melibatkan analisis secara silang antara konstruk yang berada pada tahap tinggi (*upper level*) ke atas hasil tahap rendah (*lower level*). Dalam kajian ini, analisis silang tahap melibatkan konstruk *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah yang berada pada tahap tinggi (*upper level*) ke atas pemboleh ubah prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada tahap rendah (*lower level*). Umumnya, nilai *gamma (γ)* digunakan untuk analisis secara silang tahap (*cross level*).

Jadual 2:
Dapatan Analisis HLM Secara Silang Tahap (Cross Level) Qiyadah Pengetua dan Biah sekolah Ke Atas Hasil Tahap Rendah (Lower Level Outcome)

Kesan	Prestasi	Prestasi	Prestasi
Model	1	2	3
Kesan silang tahap			
Qiyadah pengetua	.31(.04)***		.06(.07)
Biah sekolah		.35(.04)***	.30(.08)***

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai.
n = 418 orang GPI, 82 buah SMK.
*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Hipotesis 1 meramalkan *qiyadah* pengetua di peringkat kumpulan (*team level) berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam* di peringkat individu (*individual level*). Dapatan kajian mendapati *qiyadah* pengetua di peringkat kumpulan (*team level)* berhubung secara positif namun tidak signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) (γ = .06, SE = .07, t = 0.92, *ns*) (Rujuk Model 3). Justeru, hipotesis 1 adalah ditolak.

Hipotesis 2 pula meramalkan b*iah sekolah* di peringkat kumpulan (*team level) berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam* di peringkat individu (*individual level*). Dapatan kajian menunjukkan *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)* berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) (γ = .30, SE = .08, t =3.85, p < .001) (Rujuk Model 3). Maka hipotesis 2 adalah diterima.

Berpandukan Jadual 2, seperti yang ditunjukkan dalam Model 3, didapati hasil analisis bagi *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)* ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) ialah (γ = .30, SE = .08, t = 3.85, p < .001). Manakala hasil analisis bagi

qiyadah pengetua di peringkat kumpulan (*team level)* ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) pula ialah (γ = .06, SE = .07, t = .92, *ns*). Dapatan ini menunjukkan bahawa hubungan *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)* ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan, sebaliknya hubungan *qiyadah* pengetua di peringkat kumpulan (*team level)* ke atas prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan. Ini membuktikan bahawa *biah* sekolah di peringkat kumpulan (*team level)* lebih mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam di peringkat individu (*individual level*) berbanding *qiyadah* pengetua.

PERBINCANGAN

Berasaskan andaian bahawa *qiyadah* dan *biah* adalah bersifat kumpulan, maka kajian ini telah menganalisis hubungan *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah pada peringkat kumpulan (*team level)* ke atas prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu (*individual level*). Dapatan kajian ini yang menggunakan analisis permodelan linear berhierarki (HLM-*hierarchical linear modeling*) menunjukkan bahawa *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam. Ini membuktikan bahawa pengetua yang mengamalkan *qiyadah* transformasi dan *biah* sekolah yang solehah memberikan kesan yang positif ke atas prestasi guru Pendidikan Islam.

Qiyadah transformasi yang memiliki ciri-ciri unggul (*idealized influence-attribute*), tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*), inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelek (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan individu (*individual consideration*) didapati mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam secara signifikan. Leithwood dan Jantzi (2000) mendapati sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi akan mendapat manfaat seperti kejayaan dan perubahan di sekolah tersebut. Penyataan ini menyokong pendapat yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (2005) bahawa model kepemimpinan transformasi adalah paling sesuai diimplementasi oleh pemimpin sekolah. Tambahan lagi, Braun, Peus, Weisweiler dan Frey (2013) mendapati gaya kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja guru. Keputusan kajian ini mengukuhkan kenyataan bahawa pengamalan gaya kepemimpinan transformasi oleh pengetua berupaya meningkatkan prestasi guru (perlakuan warga organisasi) dan sikap guru (komitmen guru) sejajar dengan kajian Abdullah (2005) dan Zainal Abidin (1997). Dapatan ini juga konsisten dengan kajian-kajian empirikal tentang pengaruh *qiyadah* ke atas prestasi pekerja (Dumdum et al., 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Walumbwa & Hartnell, 2011) yang dijalankan sebelum ini, walaupun bukan dalam konteks pendidikan. Ini membuktikan bahawa *qiyadah* mampu mempengaruhi prestasi pekerja dalam pelbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Jelas di sini bahawa pengetua sekolah memainkan peranan yang penting bagi memastikan guru-guru sentiasa berprestasi tinggi, seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah (Asmah Ahmad, Chan, Rosnarizah Abd. Halim, & Abd. Razak Manaf, 2004; Drucker, 1985; Yean & Chua, 2008).

Begitu juga dengan *biah* sekolah yang dikaji dalam kajian ini telah mengukur lima aspek penting, iaitu dua aspek berkait dengan kepemimpinan pengetua – *supportive and directive behaviors* – dan tiga aspek lagi berkait dengan interaksi guru – *engaged*, *frustrated* dan *intimate behaviors*. Kelima-lima aspek dalam *biah* sekolah ini juga didapati mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam secara signifikan. Kajian-kajian empirikal tentang *biah* telah dibuktikan sangat mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya (Howard, 1974). Malah, dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian-kajian yang dijalankan sejak lebih dari separuh abad lalu, yang mengkaji tentang *biah* bagi memahami betapa penting pengaruhnya ke atas prestasi organisasi dan juga individu (Abbey & Dickson, 1983; Lawler III et al., 1974; Lewin et al., 1939; Ryan et al., 1996; Schneider, 1973, 1975).

Dapatan kajian ini yang menggunakan analisis HLM-*Hierarchical Linear Modeling* juga mendapati bahawa apabila *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah dianalisis secara serentak, didapati *biah* sekolah lebih mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam berbanding *qiyadah* pengetua. Kebanyakan kajian empirikal tentang *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah hanya tertumpu pada kesan langsung sama ada tingkah laku pemimpin atau *biah* organisasi ke atas prestasi pekerja yang dijalankan secara berasingan (Ostroff & Bowen, 2000; Schneider, 1975; Yammarino & Dansereau,

2008). Namun kajian ini berjaya menguji kesan *qiyadah* dan *biah* secara serentak, dan mendapati bahawa *biah* sekolah merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam berbanding *qiyadah*. Ini membuktikan bahawa walaupun kedua-dua konstruk dianggap dapat meningkatkan prestasi pekerja, namun didapati *biah* sekolah lebih mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam berbanding *qiyadah* pengetua. Ini berkemungkinan kerana *qiyadah* hanya melibatkan aspek kepemimpinan sahaja. Seandainya guru-guru tidak berpuas hati dengan *qiyadah* pengetua di sekolah, perasaan tidak berpuas hati tersebut hanya melibatkan interaksi antara guru dengan pengetua sahaja, tanpa mengganggu interaksi sesama guru. Namun sebaliknya, *biah* pula mempunyai sifat persefahaman bersama yang tertanam (*embedded*) dalam diri setiap individu dalam sesebuah organisasi (Schaubroeck et al., 2012) dan melibatkan bukan sahaja aspek yang berkait dengan kepemimpinan, tetapi juga melibatkan aspek yang berkait dengan interaksi guru. Seandainya guru-guru tidak berpuas hati dengan *biah* sekolah, maka guru-guru akan lebih terkesan dan ini menjana pengaruh negatif kepada prestasi mereka kerana *biah* bukan sahaja melibatkan interaksi guru dengan pengetua, malah turut melibatkan interaksi sesama guru. Oleh yang demikian, jelaslah bahawa *biah* sekolah lebih mempengaruhi prestasi guru berbanding *qiyadah* pengetua.

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini telah menghasilkan penemuan baharu berkaitan hubungan antara *qiyadah* pengetua dan *biah* sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Melalui analisis secara permodelan pelbagai tahap (*Multilevel Modeling*) menggunakan pendekatan permodelan linear berhierarki (HLM-*hierarchical linear modeling*), kajian ini membuktikan bahawa *biah* sekolah yang berada pada tahap tinggi (*upper level*) merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada tahap rendah (*lower level*). Pengetua sebagai orang yang memikul amanah *qiyadah* di sekolah perlu berpegang kepada prinsip bahawa guru-guru adalah aset yang sangat bernilai kepada organisasi sekolah. Oleh itu, pengetua seharusnya mendengar, memimpin, memantau serta mewujudkan peluang pembangunan sama ada mental atau spiritual terhadap para guru bawahannya. Dengan cara ini, guru-guru akan sedar tentang keupayaan dan kelainan yang terdapat pada diri mereka, seterusnya dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pengetua juga hendaklah mewujudkan *biah* yang mendorong kepada inovasi guru-guru. Demi mewujudkan *biah* kerja yang seronok dan kondusif, pengetua seharusnya bijak dalam mengurus sekolah di samping boleh mengurus emosinya sendiri. Selain pengetua, guru-guru juga perlu berusaha mewujudkan *biah* yang solehah dan kondusif dalam kalangan mereka sendiri. Interaksi yang baik sesama rakan sekerja dan sesama rakan dalam panitia dapat mewujudkan *biah* solehah dan merangsang prestasi kerja yang lebih cemerlang.

CADANGAN

Kajian ini hanya dijalankan dalam satu organisasi dan profesion sahaja; iaitu hanya melibatkan guru-guru di sekolah menengah kebangsaan. Kajian selanjutnya boleh dijalankan di pelbagai jenis institusi pendidikan yang lain, sama ada guru-guru di sekolah kebangsaan, para pensyarah di Institut Pendidikan Guru, Institut Pengajian Tinggi Awam dan Swasta, Kolej Matrikulasi dan sebagainya.

Teknik analisis secara permodelan pelbagai tahap (*Multilevel Modeling*) menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling*) dalam kajian ini hanya melibatkan dua tahap (individu guru dan organisasi sekolah). Dicadangkan supaya kajian lanjutan melibatkan beberapa tahap lagi. Misalnya melibatkan guru-guru dan pengetua di sekolah, pihak pengurusan di Pejabat Pendidikan Daerah, pihak pengurusan di Jabatan Pendidikan Negeri dan seterusnya pihak pengurusan di Kementerian Pendidikan Malaysia.

RUJUKAN

Ab. Halim Tamuri, Adnan Yusopp, Kamisah Osman, Shahrin Awaluddin, Zamri Abdul Rahim, & Khadijah Abdul Razak. (2004). Keberkesanan Kaedah Pengajaran dan Pembelajaran Pendidikan Islam ke Atas Pembangunan Diri Pelajar *Laporan Penyelidikan*: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal, 26*(2), 362-368.

Abd. Shukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub, & Rosna Awang Hashim. (2002). Job Motivation and Performance of Secondary School Teachers. *Malaysian Management Journal 6*(1&2), 17-24.

Abdul Aziz Jamin, Chan, Y. F., Tan, S. E., & Sathiamoorthy, K. (2004). *Amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua kanan di Malaysia*: Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Abdullah, A. G. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan, 20*, 53-68.

Ali Khamis Ali. (2002). *Factors associated with occupational commitment of secondary school teachers in Kuala Lumpur.* Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19*(3), 235-258.

Applebee, A. N., Langer, J. A., Nystrand, M., & Gamoran, A. (2003). Discussion-based approaches to developing understanding: Classroom instruction and student performance in middle and high school English. *American Educational Research Journal, 40*(3), 685-730.

Asmah Ahmad, Chan, Y. F., Rosnarizah Abd. Halim, & Abd. Razak Manaf. (2004). *Kajian kepimpinan di sekolah kebangsaan cemerlang Semenanjung Malaysia*: Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregationand analyses. In KJ Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, andNew Directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership: The articles, the model, and the data set. *The Leadership Quarterly, 13*(1), 3-14.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270-283.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 605.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234.

Chin, J. M.-C. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review, 8*(2), 166-177.

Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly, 20*, 689-707. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.003.

Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology, 104*(4), 1189.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 55*(1), 83-109.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 579-599.

Drucker, P. F. (1985). *The effective executive*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead, 2*, 35-66.

Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration, 49*(3), 256-275.

Fauziah Mat Siat. (2011). *Hubungan antara kualiti kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru.* Kertas Projek Sarjana, Universiti Utara Malaysia.

Heck, R. H., Thomas, S., & Tabata, L. (2013). *Multilevel modeling of categorical outcomes using IBM SPSS*: Routledge Academic.

Horng, E. L. (2009). Teacher tradeoffs: Disentangling teachers' preferences for working conditions and student demographics. *American Education Research Journal, 46*(3), 690-717.

Howard, E. R. (1974). School climate improvement. *Education Digest 39*(8), 333-336.

Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*: Routledge.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational leadership and reform*: IAP.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools health schools*. Newbury Park: Sage Production.

Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management, 18*(4), 324.

Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science, 50*(1), 19-28.

Idris, M. A., Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2011). Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model: A study amongst Malaysian workers. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 29-39.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85.

James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 275-295.

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 23*(2), 201-250.

Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O, 50*(4), 203-214.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755.

Kalaiselvam Muniandi. (2000). *Stail kepemimpinan guru besar dan pengaruhnya ke atas iklim sekolah mengikut persepsi guru-guru: Satu tinjauan ke atas sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Daerah Seremban/P. Dickson, Negeri sembilan.* Projek Penyelidikan Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Kementerian Dalam Negeri. (1999). Data Penagih Dadah.

Kreft, I. G., & De Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Newbury Park, CA: Sage.

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*.

Lawler III, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 11*(1), 139-155.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*.

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.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269-299.

Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 1*(3), 86.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research, 39*(1), 99-128.

Mahd Ishak Abdul Aziz. (1991). *Iklim Organisasi dan Prestasi Kerja: Satu Kajian Mengenai Pegawai di Jabatan Perdana Menteri.* Tesis M.P.A. yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.

Malakolunthu, S. (2007). *Teacher learning in Malaysia: Problems and possibilities of reform*. Kuala Lumpur: University Malaya Press.

Mariam Othman. (2010). *Educational Resources, school climate, school leadership, and parental involvement as factors towards quality primary education: the Malaysian perspective.* Tesis PhD, University of Manchester.

Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A., & Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 951.

Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 28*(2), 141-172.

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology, 61*(2), 349-374.

Mohd Ismail Othman. (2003). *Undang-undang Untuk Pengetua dan Guru Besar*. Sintok, Kedah: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Muhy al-Din Abu Zakariyya Yahya b. Syaraf al-Nawawi. (1994). *Sahih Muslim bi-syarh al-Nawawi*. Beirut: Dar al-Ma'rifah.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941-966.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*(3), 503-545.

Norhalimaton Saadiah Ayub. (2011). *Hubungan Antara Stres Guru Pendidikan Islam dan Prestasi Pelajar dalam Mata pelajaran Pendidikan Islam di Sekolah Menengah Daerah Klang, Selangor* Disertasi Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.

Patterson, M., Payne, R., & West, M. (1996). Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal, 39*(6), 1675-1691.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.

Raudenbush, S., Bryk, A., & Congdon, R. (2005). HLM: Hierarchical linear and nonlinear modeling (version 6.04). *Lincolnwood, IL: Scientific Software International*.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1): Sage.

Ryan, A., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology, 49*(4), 853-882.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(10), 2256-2266.

Saunders, W. M., Goldenberg, C. N., & Gallimore, R. (2009). Increasing achievement by focusing grade-level teams on improving classroom learning: A prospective, quasi-experimental study of title 1 schools. *American Education Research Journal 46*(4), 1006-1033.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K., . . . Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1053-1078.

Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology, 57*(3), 248.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay1. *Personnel Psychology, 28*(4), 447-479.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology, 36*(1), 19-39.

Siti Noor Ismail. (2011). *Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan.* Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia.

Teng Lung Kiu. (2006). *Pengaruh Faktor Terpilih Terhadap Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Di Negeri Sarawak.* Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review, 24*(2), 266-285.

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 153-172.

Wan Roslina Wan Ismail. (2011). *Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah, sikap kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan.* Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia.

Werther, W. B., & Davis, K. (1981). *Personnel Management & Human Resources* (2nd ed.): McGraw-Hill.

Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 8*(1), 52-69.

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 135-141.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly, 16*(6), 879-919.

Yean, H. S., & Chua, Y. P. (2008). Amalan kepemimpinan pengetua baru dalam sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Institut Pengajian Kepengetuaan, 8*, 21-36.

Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh kepimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru.* Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 616.