

## Hubungan di Antara Kepimpinan Kontekstual Pengetua dengan Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja: Pengupayaan Guru Sebagai Mediator

### *Relationship Between School Principal's Contextual Leadership and Teachers' Workplace Well-Being: Teacher Empowerment as a Mediator*

Open  
Access

Suhaili Mohd Yusoff<sup>1,\*</sup>, Tengku Faekah Tengku Ariffin<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

#### ABSTRACT

Kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja serta melihat pengaruh pengupayaan guru sebagai pemboleh ubah pengantara terhadap hubungan kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja. Tinjauan kajian rentas digunakan bagi mengumpul data yang melibatkan guru sekolah menengah harian Negeri Kelantan, Malaysia. Seramai 371 orang guru daripada jumlah populasi 10866 telah dipilih berdasarkan kaedah persampelan berperingkat. Instrumen Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kesejahteraan guru di tempat kerja manakala instrumen Kepimpinan Kontekstual Pengetua (MyCLIPS) telah dibina oleh pengkaji bagi mengukur pemboleh ubah kepimpinan kontekstual pengetua dalam konteks Malaysia. Instrumen School Participation Empowerment Scale (SPES) telah diadaptasi dan dimodifikasi berdasarkan konteks kajian juga telah digunakan bagi mengukur pemboleh ubah pengupayaan guru. Analisis laluan struktural antara konstruk dalam Model Persamaan Berstruktur (SEM) dengan perisian AMOS Versi 24 digunakan bagi melihat saling pengaruh sesuatu konstruk dengan konstruk yang lain dalam kajian. Analisis laluan struktural dalam Model Persamaan Berstruktur (SEM) menunjukkan bahawa pengupayaan guru berperanan sebagai pengantara penuh yang signifikan bagi hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja. Hasil kajian ini mengukuhkan Teori Z dalam pengurusan sumber manusia. Kajian mendapati hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja hanya signifikan dengan amalan kepimpinan pengetua yang mengupaya guru-guru dalam tugas mereka. Ujian Bootstrapping mengesahkan peranan mediator dalam hubungan tersebut iaitu ( $p=0.002$ ).

*In school, creating a positive and healthy environment can lead to trust and satisfaction. Hence, school leaders need to practise an ideal type of leadership. This study examines the role of teacher empowerment as a mediator, in the relationship between the school principal's contextual leadership and teachers' workplace well-being. Structural path analysis within the Structural Equation Model (SEM) via AMOS Version 24.0 software was utilized to test the influence of one construct to the other constructs in this study. The regression path coefficient denoted by the symbol 'β' is used to determine the effect. Findings revealed that there is a significant relationship between school principal's contextual leadership, teacher empowerment and teachers' workplace well-being. Furthermore, teacher empowerment was*

\* Corresponding author.

E-mail address: [suehailly@gmail.com](mailto:suehailly@gmail.com)

<https://doi.org/10.37934/arsbs.19.1.90100>

---

found to fully mediate the relationship between the school principal's contextual leadership and teachers' workplace well-being. This implies that, the relationship between the school principal's contextual leadership and teachers' workplace well-being must go through teacher empowerment. Bootstrapping test further confirms the mediation effect for the relationship ( $p=0.002$ ). This study offers insight on how the school principal's contextual leadership leads to teacher autonomy, and thus giving a sense of satisfaction among teachers, as stated in Z Theory.

**Kata Kunci:**

Kepimpinan kontekstual pengetua;  
pengupayaan guru; kesejahteraan guru  
di tempat kerja

**Keywords:**

Contextual leadership; empowerment;  
workplace well-being; mediator;  
autonomy

Copyright © 2020 PENERBIT AKADEMIA BARU - All rights reserved

---

## 1. Pengenalan

Kajian membuktikan sistem sosial yang positif seperti memberi kepercayaan dan penghargaan kepada pekerja dilihat signifikan dalam mempengaruhi tingkahlaku dan emosi pekerja yang akhirnya memberi kesan positif kepada prestasi kerja mereka [16,32]. Dapatan ini adalah selari dengan teori yang menyatakan bahawa persekitaran kerja yang positif merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada komitmen pekerja, prestasi organisasi serta impak positif yang lain. Teori Z yang diketengahkan oleh Ouchi [24] sebagai contoh menjelaskan bahawa kepercayaan, pengupayaan, penghargaan, rundingan, kolaboratif dan mempunyai hubungan akrab di antara ketua dan ahli dalam organisasi akan mewujudkan suasana yang positif seperti kesejahteraan kepada pekerja. Pekerja yang merasa selesa semasa bekerja akan lebih setia kepada organisasi dan komited dalam pekerjaan. Dalam konteks sekolah, kesejahteraan guru dalam bekerja perlu diambil kira supaya guru dapat bekerja dengan selesa. Guru dan kualiti pengajaran telah terbukti sebagai salah satu faktor yang terpenting menyumbang kepada kejayaan, kepuasan dan pencapaian murid [8,26,15]. Ini adalah kerana faktor seperti budaya sekolah yang positif dan hubungan bersama rakan sekerja dapat menyumbang kepada kesejahteraan guru [28] yang terbukti signifikan terhadap pencapaian sekolah. Guru yang berasa selesa dengan tugas, diberi kepercayaan, pengupayaan dalam pengajaran, tanggungjawab yang mampu dipikul, hubungan yang baik sesama guru dan pentadbir, ruang bekerja yang selesa dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan akan bekerja dengan lebih komited [11].

Kajian ini mentakrifkan kepimpinan kontekstual pengetua sebagai pengetua yang memiliki pelbagai gaya kepimpinan yang berorientasikan situasi, kebolehan berfikir secara tangkas dan 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. Pemimpin yang mempunyai kemahiran seperti berfikiran jauh, memastikan wujudnya kesedaran terhadap misi organisasi di kalangan subordinat, tanggungjawab sosial, peka terhadap unsur kepelbagaian budaya, kepelbagaian kepimpinan, kebolehan mentafsir konteks, agen perubahan, efektif dalam pengaruh, berjiwa kepimpinan (*intentional leadership*), berfikiran kritis serta mementingkan perbincangan merupakan ciri-ciri pimpinan yang berpaksikan konteks [19,22]. Berdasarkan kepada kajian terdahulu, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan yang berkesan tidak hanya tertumpu atau berlandaskan kepada faktor trait dan tingkahlaku (*behaviour*) pemimpin tetapi kepimpinan yang berkesan berdasarkan meletakkan faktor kontekstual sebagai asas kepimpinan [12,14]. Ini kerana tidak ada istilah *one size fits to all* dalam kepimpinan [22] dan ianya perlu berpaksikan konteks di mana pemimpin itu berada [10]. Manakala Short and Rinehart [27] pula mentafsirkan pengupayaan guru sebagai sejauh mana guru merasakan keberkesanan dirinya di

tempat kerja, menyadari bahawa mereka mempunyai kesan dalam sekolah, menikmati hubungan kerjasama, memahami bahawa mereka mempunyai status yang tinggi, dan percaya bahawa mereka berfungsi dengan pengetahuan yang tinggi mengenai pengajaran dan pembelajaran.

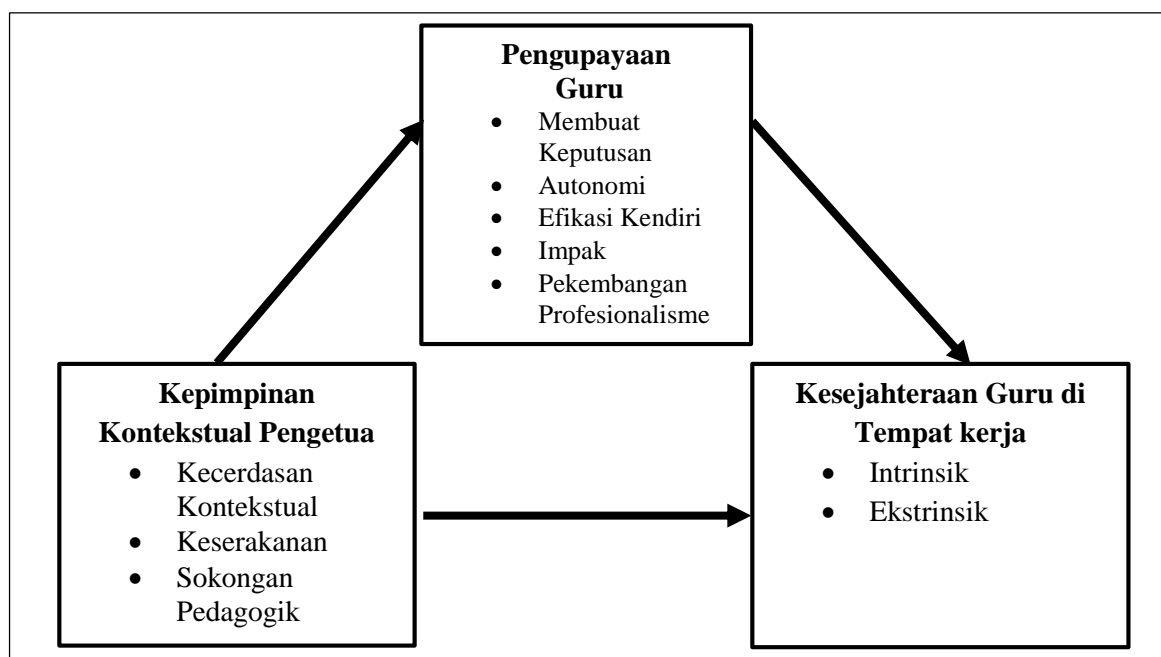
Abdul Jalil *et al.*, [1] berpendapat pengupayaan guru sewajarnya diperlukan bagi memastikan pengajaran dan pembelajaran abad ke-21 terlaksana dan membentuk persekitaran kerja yang lebih sejahtera. Ini menunjukkan bahawa pengupayaan guru dalam sistem pendidikan sekolah adalah sangat penting sepertimana saranan dalam Pelan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025). Page mentafsirkan bahawa kesejahteraan di tempat kerja sebagai kebahagiaan dan kegembiraan yang dirasakan oleh pekerja. Dalam konteks guru di sekolah, ia merangkumi bagaimana guru-guru merasakan kesan yang mendalam serta faktor-faktor yang menyebabkan kegembiraan di sekolah sama ada dari segi faktor dalaman ataupun nilai luaran. Sebagai contoh, kajian oleh Yusni *et al.*, [33] bertujuan bagi mengenal pasti peranan kesejahteraan hidup, keserakanan dan kesejahteraan di tempat kerja secara langsung dan tidak langsung terhadap efikasi guru secara kolektif membuktikan bahawa kesejahteraan guru di tempat kerja membawa kepada impak positif terhadap efikasi guru. Sementara itu kajian oleh Aldrup *et al.*, [4], menunjukkan bahawa hubungan guru-pelajar merupakan faktor penyederhanaan bagi hubungan tingkah laku pelajar dengan kesejahteraan guru di tempat kerja. Kajian-kajian ini membuktikan bahawa kesejahteraan guru di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh faktor budaya dan sistem sosial dalam organisasi.

## 2. Pernyataan Masalah

Kesejahteraan guru terbukti signifikan dan positif terhadap pengajaran dan pembelajaran murid [31], kepuasan kerja dan prestasi organisasi [20]. Maka amalan yang dapat meningkatkan kesejahteraan guru sepatutnya menjadi keutamaan dalam sistem pendidikan [9] kerana kajian menunjukkan bahawa mengajar adalah pekerjaan yang mencabar dan masalah kesihatan mental yang tinggi terbukti wujud di kalangan guru [17]. Namun seringkali sekolah sebagai satu institusi pendidikan selalunya mengutamakan tuntutan pihak yang berkepentingan tanpa memikirkan kepentingan dan kebajikan guru sebagai pelanggan dalaman. Kajian berkaitan pengurusan sumber manusia menunjukkan kebimbangan kerana faktor kesejahteraan pekerja sering diabaikan [17]. Dalam konteks guru sekolah, guru yang menghadapi tekanan kerja, simptom depressi, ketidakpuasan dalam bekerja dan ketidak hadiran bekerja menunjukkan lemahnya tahap kesejahteraan mereka [17]. Keadaan stress daripada beban kerja dalam sistem sekolah ini akhirnya memberi impak negatif terhadap pencapaian pelajar dan sekolah. Selain daripada itu, *The Teacher Well Being Index United Kingdom* [29] juga mendapati 67% daripada mereka yang berada dalam profesion pendidikan menyatakan bahawa mereka berada dalam keadaan stress. Di Malaysia pula, Presiden Persatuan Psikiatri Malaysia (MPA), Prof. Dr. Nor Zuraida Zainal dalam Utusan Online bertarikh 27 Julai 2018 juga menyatakan bahawa guru adalah golongan yang paling ramai dikesan mengalami stress dan ianya berpunca dari bebanan tugas. Secara umumnya dapat disimpulkan bahawa masih terdapat guru-guru walaupun di negara maju seperti di United Kingdom juga mengalami stress akibat bebanan tugas. Jelasnya keadaan stress yang mereka hadapi bukan disebabkan oleh kekurangan infrastruktur tetapi mungkin disebabkan oleh faktor pengurusan sumber manusia yang tidak cekap. Oleh itu, isu kesejahteraan guru perlu dikaji supaya profesionalisme keguruan dapat dipertingkatkan dan berprestij.

Kajian lalu seperti [3,22,21] membuktikan bahawa amalan kepimpinan kontekstual telah berjaya dalam konteks keberkesanan sekolah. Secara tidak langsung ia memberi bayangan bahawa kepimpinan tersebut telah berjaya mewujudkan persekitaran yang positif dan memberangsangkan sehingga ia berjaya meningkatkan pencapaian sekolah secara keseluruhan. Ini dibuktikan juga

dengan kajian oleh [16,32] yang menyifatkan pekerja yang gembira adalah pekerja yang produktif. Namun tiada kajian kuantitatif yang dijalankan bagi mengenal pasti proses mekanisme yang dapat menjelaskan fenomena tersebut. Oleh yang demikian kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti pengaruh pemboleh ubah pengupayaan guru sebagai pemboleh ubah pengantara bagi menjelaskan hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja. Kajian ini akan memberi tambahan kepada bidang teori dan pengurusan sumber manusia yang efektif dalam mewujudkan persekitaran bekerja yang positif di sekolah. Kerangka konsep kajian diilustrasi seperti dalam Rajah 1 di bawah.



**Rajah 1.** Kerangka Konsep Kajian

### 2.1 Objektif

- i) Mengetahui tahap amalan kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja
- ii) Mengetahui peranan pemboleh ubah pengantara pengupayaan guru bagi menjelaskan hubungan kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja.

### 2.2 Soalan Kajian

- i) Adakah tahap amalan kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja?
- ii) Adakah pengupayaan guru berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara bagi menjelaskan hubungan kepimpinan kontekstual dengan kesejahteraan guru di tempat kerja?

### 2.3 Hipotesis

H<sub>A1</sub>: Pengupayaan guru berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara bagi menjelaskan hubungan kepimpinan kontekstual dengan kesejahteraan guru di tempat kerja?

### 3. Metodologi

#### 3.1 Kaedah Kajian, Populasi, Persampelan dan Kaedah Analisis Data

Kertas kajian ini berbentuk kajian kuantitatif dengan kaedah tinjauan rentas dan menggunakan soalan '*closed-ended*'. Responden diberikan pilihan yang terhad untuk mendapatkan jawapan kepada soal selidik yang diberikan. Kaedah persampelan berperingkat juga dipilih dengan langkah utama adalah pembahagian populasi kepada empat zon kluster. Pemilihan kaedah kuantitatif dipilih adalah berdasarkan objektif dan soalan kajian bagi mendapatkan hasil dapatan yang dapat digeneralisasi kepada populasi kajian. Ia disokong oleh Sekaran yang menyatakan bahawa kaedah saintifik ini adalah lebih bertujuan, terperinci, mantap, lebih memberi keyakinan serta boleh digeneralisasi. Untuk kertas kajian ini, populasi kajian merangkumi semua guru sekolah menengah harian Negeri Kelantan, Malaysia (N=10866) dan bilangan sampel yang diambil ialah seramai 371 orang seperti cadangan Krejcie dan Morgan [18]. Kaedah mengurus borang soal selidik adalah secara manual (*self-administered*) membolehkan borang soal selidik tersebut dapat diurus dengan baik dan memungut kembali borang tersebut dengan lebih cepat, maklum balas yang lebih banyak serta sebarang keraguan oleh responden semasa proses menjawab soal selidik dapat dijelaskan serta merta. Analisis laluan struktural antara konstruk dalam Model Persamaan Berstruktur (SEM) dengan perisian AMOS Versi 24 digunakan bagi melihat saling pengaruh sesuatu konstruk dengan konstruk yang lain dalam kajian.

#### 3.2 Instrumen Kajian

Instrumen Kepimpinan kontekstual pengetua (MyCLIPS) merupakan instrumen yang dibina dan telah dijalankan proses instrumentasi yang terperinci merangkumi kesahan kandungan menggunakan Model Lawshe dan kesahan konstruk oleh pengkaji bagi membolehkan kajian kuantitatif di jalankan dalam mengukur pemboleh ubah tersebut. Sebanyak 30 item merangkumi tiga dimensi iaitu dimensi Keserakanan (6 item) Kecerdasan Kontekstual (18 item) dan Sokongan Pedagogik (6 item) telah ditentukan melalui Analisis Faktor Eksploratori (EFA) dan Analisis Faktor Konfirmatori (CFA). Indeks Kesepadanan bagi model pengukuran konstruk kepimpinan kontekstual pengetua adalah pada tahap yang baik (SRMR=.074, ChiSq/df=3.040, TLI=.900, CFI=.909). Instrumen *School participation Empowerment Scale* (SPES) oleh Short dan Rinehart [27] juga telah diadaptasi dan diubahsuai. Proses adaptasi dan pengubahsuaian berdasarkan konteks pengupayaan guru di Malaysia ini telah mendapat kebenaran daripada pembina asal instrumen. Sebanyak 35 item daripada 38 item diubahsuai manakala 3 item lagi digugurkan bagi menyesuaikan dengan konteks pengupayaan guru di Malaysia. Enam dimensi seperti instrumen asal juga dikekalkan dengan kaedah *a priori* sebagaimana cadangan Hair *et al.* semasa Analisis Faktor Eksploratori (EFA) dan ditentukan dalam Analisis Faktor Konfirmatori (CFA). Maka instrumen ini mempunyai enam dimensi seperti yang dinyatakan oleh Short dan Rinehart (1992). Indeks Kesepadanan model pengukuran konstruk pengupayaan guru adalah baik (RMSEA = .066, CFI = .926, TLI = .920, ChiSq / df = 2.611). Manakala instrumen kesejahteraan guru di tempat kerja adalah instrumen yang telah diadaptasi oleh Yusni Zaini [33] mengandungi 16 item dengan dua dimensi. Nilai kebolehpercayaan kesemua instrumen seperti dalam Jadual 1 di bawah menunjukkan darjah ketekalan terhadap data yang dianalisis. Nilai ini telah menepati nilai kebolehpercayaan Nunally.

**Jadual 1**  
Nilai Kebolehpercayaan Instrumen

Skala	Item	Nilai Koefisien Alfa
1. Kepimpinan kontekstual pengetua	31	0.97
2. Pengupayaan guru	35	0.96
3. Kesejahteraan guru di tempat kerja	16	0.95

#### 4. Dapatan Kajian

##### 4.1 Analisis Deskriptif

Melalui teknik persampelan yang telah ditentukan, sampel kajian terdiri daripada seramai 107 (28.8%) guru lelaki manakala seramai 264 (71.2%) adalah guru perempuan. Hasil analisis juga mendapati majoriti guru-guru tersebut adalah dikalangan guru yang mempunyai pengalaman mengajar melebihi 21 tahun sehingga 30 tahun dan majoriti mereka terdiri daripada guru-guru senior yang berumur melebihi 41 tahun. Data responden di jelaskan dalam Jadual 2 di bawah.

**Jadual 2**  
Data Demografi Responden

Demografi	Bilangan	Peratus(%)
<b>Jantina</b>		
Lelaki	107	28.8
Perempuan	264	71.2
<b>Pengalaman Mengajar</b>		
<10	5	1.3
10-20	164	44.2
21-30	184	49.6
>30	18	4.9
<b>Umur</b>		
20-30	4	1.0
31-40	58	15.6
41-50	177	47.6
>51	132	35.8

- i) Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja

Bagi menjawab soalan kajian ini, penilaian dalam menginterpretasikan data min dibahagikan kepada enam julat skor min. Tafsiran skala min ini adalah adaptasi daripada Chua. Jadual 3 di bawah menunjukkan min tahap kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja. Nilai tahap adalah berdasarkan kepada tafsiran skor min yang dibahagikan kepada 6 tahap berdasarkan. Oleh itu, dapat disimpulkan di sini bahawa min tahap amalan kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja adalah tinggi bagi populasi iaitu guru sekolah menengah harian di Negeri Kelantan.

**Jadual 3**

Purata dan Sisihan Piawai dan Tafsiran Min Bagi Semua Konstruk

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Tafsiran Min
Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja	5.60	.76	Tinggi
Pengupayaan Guru	5.66	.50	Tinggi
Kepimpinan Kontekstual	6.04	.60	Sangat tinggi

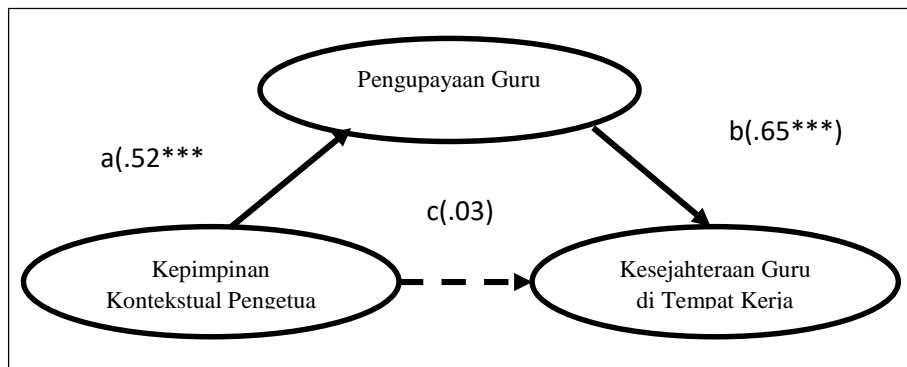
- i) Mengenal pasti peranan pemboleh ubah pengantara pengupayaan guru bagi menjelaskan hubungan kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja.
- H<sub>A1</sub>: Pengupayaan guru berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara bagi menjelaskan hubungan kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja.

Jadual 4 dan Rajah 2 di bawah merupakan hasil analisis laluan struktural dalam Model Persamaan Berstruktur (SEM) yang menunjukkan hubungan langsung kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja tidak dapat dibuktikan secara signifikan iaitu laluan c ( $\beta=.03$ ,  $t=.53$ ,  $p=.60$ ). Manakala kedua-dua laluan iaitu laluan a ( $\beta=.52$ ,  $t=9.05$ ,  $p=.001$ ) dan laluan b ( $\beta=.65$ ,  $t=9.63$ ,  $p=.001$ ) adalah signifikan. Oleh itu, hasil analisis laluan struktural menunjukkan bahawa pengupayaan guru merupakan pengantara bagi hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja. Maka hipotesis H<sub>A1</sub> yang menyatakan bahawa pengupayaan guru berperanan sebagai pengantara bagi hubungan kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja adalah disokong dan berperanan sebagai pengantara penuh bagi hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja. Dalam erti kata lain, kajian menunjukkan bahawa hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja hanya akan wujud dengan mempertingkatkan amalan pengupayaan guru di sekolah. Kajian juga membuktikan wujudnya impak yang besar kepimpinan kontekstual pengetua terhadap pengupayaan guru ( $\beta=.52$ ) dan pengupayaan guru terhadap kesejahteraan guru di tempat kerja ( $\beta=.65$ ).

**Jadual 4**

Analisis Laluan Struktural Kepimpinan Kontekstual Pengetua Terhadap Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja dan Pengupayaan Guru sebagai Pengantara

Konstruk	Dapatan	Konstruk	Laluan	$\beta$	$t$	$p$
Kepimpinan Kontekstual Pengetua	----->	Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja	c	.03	.53	.60
Kepimpinan Kontekstual Pengetua	————>	Pengupayaan Guru	a	.52	9.05	.001***
Pengupayaan Guru	————>	Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja	b	.65	9.63	.001***



**Rajah 2** Analisis laluan struktural yang menghubungkan konstruk kepimpinan kontekstual pengetua, pengupayaan guru dan kesejahteraan guru di tempat kerja

## 5. Perbincangan dan Kesimpulan

Dapatan kajian ini sangat signifikan dalam usaha menambahbaik pengurusan sumber manusia dan pentadbiran di peringkat sekolah khususnya dalam usaha pemimpin sekolah memperbaiki tahap kesejahteraan guru di tempat kerja melalui penekanan kepada pengupayaan guru dalam tugas harian mereka. Sikap dan amalan pengetua yang memberi kepercayaan kepada guru-gurunya amat diperlukan oleh mereka dalam mengekalkan suasana yang positif semasa bekerja. Ciri-ciri pengetua yang memiliki pelbagai gaya kepimpinan berorientasikan situasi, kebolehan berfikir secara tangkas dan bijaksana dalam mentafsir konteks, mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah dengan penuh berhemah dengan dilihat selari dengan teori yang diketengahkan oleh Ouchi [24] yang berpendapat bahawa pengurusan sumber manusia yang cekap, berorientasikan humanistik, memberi peluang pekerja dalam membuat keputusan akan dapat meningkatkan rasa kebersamaan, kekitaan serta memberi kesejahteraan kepada mereka. Dalam erti kata lain, elemen pengupayaan guru dalam tugas harian mereka di sekolah adalah sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan mereka di sekolah. Pemimpin yang bijak akan meningkatkan autonomi guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran, memberi ruang guru-guru dalam membuat keputusan, menghormati dan menghargai profesionalisme guru-guru mereka. Amalan pengetua yang bertindak profesional sebegini dapat mempengaruhi tahap kesejahteraan guru di tempat kerja. Semakin tinggi tahap pengupayaan diberi, semakin sejahtera guru-guru tersebut.

Dapatan ini juga didapati bersamaan dengan kajian oleh Aithal dan Kumar [2] yang membuktikan bahawa gaya pengurusan yang berteraskan kepercayaan seperti dalam kajian ini terbukti dapat menjamin kesejahteraan pekerja. Ia juga bersamaan dengan konsep pengurusan Teori Z iaitu meletakkan tiga teras utama dalam pengurusan organisasi seperti kepercayaan (*trust*), kepekaan dan perhalusi (*subtlety*), serta keakraban [5]. Selain daripada itu, peningkatan atau impak kepada keadaan positif adalah juga berdasarkan kepada ciri-ciri amalan berkonsepkan *mutual trust*. Ouchi [24] menyatakan bahawa integriti dan keterbukaan merupakan perkara yang sangat penting untuk keberkesanan organisasi. Dalam hal ini, sikap keterbukaan pengetua dalam memberi ruang guru-guru membuat keputusan secara tidak langsung juga dapat mewujudkan keakraban di antara pentadbir dan guru-guru.

Dapatan kajian ini juga dilihat setara dengan kajian oleh Chen dan Cheng dalam mengenal pasti pendekatan kepimpinan dan ciri-ciri kepimpinan yang berjaya di Jepun. Terbukti iaitu kepimpinan yang berteraskan pendekatan kerja secara berkumpulan adalah ciri penting dalam corak kepimpinan



di Negara Jepun. Bagi mereka, budaya yang berteraskan penghormatan terhadap kumpulan dapat meningkatkan profesionalisme keguruan dan juga komitmen. Ia juga telah dinyatakan oleh Ishikawa bahawa budaya kerja di Jepun sangat menghargai pendekatan berpasukan dalam kepimpinan sebagai penghormatan kepada pasukan yang melebihi daripada penghormatan individu. Dalam konteks kepimpinan kontekstual yang diketengahkan dalam kajian, kepimpinan kontekstual juga mengutamakan keputusan bersama yang berpaksikan konteks semasa. Kebijaksanaan pemimpin kontekstual ini membolehkan guru-guru rasa dihargai dan dipercayai dalam kerja buat mereka di sekolah.

Impak daripada hasil dapatan ini berkemungkinan juga dapat menambah bukti literatur kepada persoalan apakah prediktor yang dapat mempengaruhi pengupayaan dan kesejahteraan guru di tempat kerja supaya guru-guru lebih kompeten dan komited. Kesejahteraan guru di tempat kerja dan pengupayaan guru bukan sekadar dijadikan sebagai pemboleh ubah bersandar tetapi ia juga terbukti merupakan pemboleh ubah atau prediktor kepada pemboleh ubah bersandar yang lain seperti komitmen guru dan keberkesanan sekolah. Pencapaian PISA 2019 yang masih berada di bawah min OECD mungkin berpunca daripada kurangnya pengupayaan dan kepercayaan yang seharusnya diberikan kepada guru menyebabkan proses pengajaran dan pembelajaran abad ke-21 yang sepatutnya tidak dapat dipraktikkan di sekolah. Secara tidak langsung senario sebegini sangat mempengaruhi kesejahteraan guru di tempat kerja sedangkan banyak kajian membuktikan bahawa budaya sosial yang positif dan keseronokan dalam bekerja sangat signifikan terhadap prestasi pekerja dan organisasi [32]. Tidak hairan jika kajian oleh Polari, Salo dan Koski menunjukkan bahawa faktor kejayaan Finland dalam TIMSS dan PISA juga adalah kerana faktor tahap kompetensi dan komitmen guru mereka yang terhasil daripada kepercayaan dan pengupayaan terhadap mereka. Semakin guru diberi ruang dan peluang, semakin tinggi tahap kompetensi mereka. Kajian Aydin *et al.*, [7] membuktikan pengupayaan yang diberikan kepada guru dapat mengembangkan kecekapan dalam perkembangan profesional keguruan mereka. Pengarah Pusat Kajian Antara Bangsa dan Pendidikan Universiti Malaysia iaitu Dr. Balakrishnan dalam New Straits Time bertarikh 28 Januari, 2019 juga menyatakan bahawa guru yang gembira akan memberi impak kepada kegembiraan murid, dan jelasnya faktor kegembiraan itu adalah datangnya juga dari persekitaran dan pentadbiran yang positif. Dalam konteks sekolah, kajian ini membuktikan bahawa kepimpinan kontekstual pengetua dapat meningkatkan kesejahteraan guru di tempat kerja melalui pengupayaan yang diberikan terhadap mereka. Seterusnya, pengurusan sumber manusia yang cekap dalam pendidikan seperti menitikberatkan kebajikan guru dilihat sangat penting bagi memastikan guru kekal berdaya saing dan berprestij seperti guru-guru di negara yang mencipta nama di peringkat antarabangsa.

## Rujukan

- [1] Abdul Jalil, Ali, Abdullah Abdul Ghani Kanesan, and Mohamed Isrihan. "AMALAN PENGUPAYAAN DAN AUTONOMI GURU DALAM PEMBELAJARAN DAN PEMUDAHCARAAN ABAD KE 21." *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 6, no. 1 (2019): 49-58.
- [2] Aithal, P. S., and P. M. Kumar. "Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance." *International Journal of Scientific Research and Modern Education* (2016): 2455-5630.
- [3] Akkary, Rima Karami. "The role and role context of the Lebanese school principal: Toward a culturally grounded understanding of the principalship." *Educational Management Administration & Leadership* 42, no. 5 (2014): 718-742.  
<https://doi.org/10.1177/1741143213510503>
- [4] Aldrup, Karen, Uta Klusmann, Oliver Lüdtke, Richard Göllner, and Ulrich Trautwein. "Student misbehavior and teacher well-being: Testing the mediating role of the teacher-student relationship." *Learning and Instruction* 58 (2018): 126-136.  
<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2018.05.006>
- [5] Azumi, K. (1982). Theory Z: How American business meet the Japanese challenge by William G. Ouchi. *Administrative Science Quarterly*, 1, 155-158.

- <https://doi.org/10.2307/2392555>
- [6] Balakrishnan, V. (2018, Januari, 28). Happy teachers lead to happy students. New Straits Time Online. Diperoleh daripada <http://www.nst.com.my/opinion/letters/2019/01/455403/happy-teacher-lead-happy-students>
- [7] Balyer, Aydin, Kenan Özcan, and Ali Yildiz. "Teacher Empowerment: School Administrators' Roles." *Eurasian Journal of Educational Research* 70 (2017): 1-18.  
<https://doi.org/10.14689/ejer.2017.70.1>
- [8] Blömeke, Sigrid, Rolf Vegar Olsen, and Ute Suhl. "Relation of student achievement to the quality of their teachers and instructional quality." *Teacher quality, instructional quality and student outcomes* (2016): 21-50.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-41252-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41252-8_2)
- [9] Brouskeli, Vasiliki, Vasiliki Kaltsi, and Maria Loumakou. "Resilience and occupational well-being of secondary education teachers in Greece." *Issues in Educational Research* 28, no. 1 (2018): 43-60.
- [10] Bush, Tony, Suriani Abdul Hamid, Ashley Ng, and Maria Kaparou. "School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint." *International Journal of Educational Management* (2018).  
<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158>
- [11] Chen, Siew Ping. "Pengaruh kesejahteraan di tempat kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dan budaya dengan penambahbaikan organisasi sekolah utara Semenanjung Malaysia." PhD diss., Universiti Sains Malaysia, 2014.
- [12] Clarke S and O'Donoghue T (2016) Educational leadership and context: A rendering of an inseparable relationship. *British Journal of Educational Studies* 1–16.
- [13] Guest, David E. "Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework." *Human resource management journal* 27, no. 1 (2017): 22-38.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- [14] Hallinger, Philip. "Bringing context out of the shadows of leadership." *Educational management administration & leadership* 46, no. 1 (2018): 5-24.  
<https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- [15] Jani, J., R. Muszali, S. Nathan, and M. S. Abdullah. "Blended learning approach using frog vle platform towards students' achievement in teaching games for understanding." *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 10, no. 5S (2018): 1130-1141.
- [16] Khairunesa, I., Nor Aishah, M. J., Siti Solehah, T., Hazila, K., Palpanadan, T. (2019). Social factor and its impact on staff happiness. *Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 6574-6578.  
<https://doi.org/10.35940/ijrte.C5400.098319>
- [17] Kidger, Judi, Rowan Brockman, Kate Tilling, Rona Campbell, Tamsin Ford, Ricardo Araya, Michael King, and David Gunnell. "Teachers' wellbeing and depressive symptoms, and associated risk factors: A large cross sectional study in English secondary schools." *Journal of affective disorders* 192 (2016): 76-82.  
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2015.11.054>
- [18] Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." *Educational and psychological measurement* 30, no. 3 (1970): 607-610.  
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- [19] Kutz, Matthew. "Toward a conceptual model of contextual intelligence: a transferable leadership construct." *Leadership Review* 8, no. 2 (2008): 18-31.
- [20] McCallum, F., D. Price, A. Graham, and A. Morrison. "Teacher wellbeing: A review of the literature." AIS: NSW, The University of Adelaide, Australia 34 (2017).
- [21] Madalińska-Michalak, Joanna. "Successful leadership practices for schools in challenging urban contexts: case studies." *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social* (2014).
- [22] Noman, Mohammad, Rosna Awang Hashim, and Sarimah Shaik Abdullah. "Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia." *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 3 (2018): 474-490.  
<https://doi.org/10.1177/1741143216665840>
- [23] Nor Zuraida, Z. (2018, 27 Julai). Guru Paling Stres. Utusan Online. Diperoleh daripada <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/guru-paling-stres->
- [24] Ouchi, W.G. 1981. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading; MA: Addison-Wesley.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90031-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90031-8)
- [25] Pollari, Pirjo, Olli-Pekka Salo, and Kirsti Koski. "In Teachers We Trust--The Finnish Way to Teach and Learn." *ie: inquiry in education* 10, no. 1 (2018): 4.
- [26] Sirait, Swando. "Does teacher quality affect student achievement? An empirical study in Indonesia." *Journal of Education and Practice* 7, no. 27 (2016).

- [27] Short, Paula M., and James S. Rinehart. "School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment." *Educational and Psychological Measurement* 52, no. 4 (1992): 951-960.  
<https://doi.org/10.1177/0013164492052004018>
- [28] Teacher Well-being Research Report (2019) Teacher well-being at work in schools and further education providers Dipetik dari Ofsted <https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted>
- [29] Teacher Wellbeing Index (2018) Diperoleh daripada [https://www.educationsupport.org.uk/sites/default/files/teacher\\_wellbeing\\_index\\_2018.pdf](https://www.educationsupport.org.uk/sites/default/files/teacher_wellbeing_index_2018.pdf)  
<https://doi.org/10.12968/sece.2018.16.7>
- [30] Truong, Thang Dinh, and Philip Hallinger. "Exploring cultural context and school leadership: Conceptualizing an indigenous model of có uy school leadership in Vietnam." *International Journal of Leadership in Education* 20, no. 5 (2017): 539-561.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1105388>
- [31] Turner, Kristina, and Monica Thielking. "Teacher wellbeing: Its effects on teaching practice and student learning." *Issues in Educational Research* 29, no. 3 (2019): 938-960.
- [32] Urrutia, J. D., Borja, P. C. R., Castillo, J. C. D., Magana R. A. (2019). The relationships of happiness and job satisfaction to job performance of public secondary school teachers in selected schools in the Division of Cavite. *Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3198-3210.  
<https://doi.org/10.35940/ijrte.B1419.0982S1119>
- [33] Yusof, Yusni Zaini, Rosna Awang Hashim, and Tengku Faekah Tengku Ariffin. "Pemodelan hubungan antara kesejahteraan hidup, keserakanan hidup, keserakanan dan kesejahteraan di tempat kerja dengan efikasi guru secara efikasi guru secara kolektif." *Malaysian Journal of Learning and Instruction* 12 (2015): 177-204.  
<https://doi.org/10.32890/mjli2015.12.9>