



**PENGARUH PENGANTARA PELIBATAN GURU DALAM HUBUNGAN
ANTARA PELAKSANAAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN STRATEGIK PENGETUA DENGAN PENCAPAIAN
AKADEMIK SEKOLAH MENENGAH DI SELANGOR, MALAYSIA**

Oleh

MARIANI BINTI JAAFAR

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

Disember 2022

FPP 2022 77

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

PENGARUH PENGANTARA PELIBATAN GURU DALAM HUBUNGAN ANTARA PELAKSANAAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIK PENGETUA DENGAN PENCAPAIAN AKADEMIK SEKOLAH MENENGAH DI SELANGOR, MALAYSIA

Oleh

MARIANI BINTI JAAFAR

Disember 2022

Pengerusi : Soaib bin Asimiran, PhD
Fakulti : Pengajian Pendidikan

Pencapaian akademik sekolah merupakan indikator penting kepada kejayaan matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Walaupun pencapaian akademik sekolah diakui penting namun, analisis Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) melaporkan pencapaian akademik di Selangor adalah malar sejak tahun 2016. Berikutan fenomena tersebut, pelan strategik organisasi perlu dibentuk secara strategik oleh pengetua dan dilaksanakan bersama guru bagi memulih dan meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Namun begitu, kajian yang menilai hubungan antara pelan strategik organisasi dan kepemimpinan strategik pengetua dengan pelibatan guru dan pencapaian akademik sekolah masih kurang mendapat perhatian. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji faktor pelaksanaan pelan strategik organisasi, kepemimpinan strategik pengetua dan pelibatan guru dalam mempengaruhi pencapaian akademik sekolah.

Sejumlah 39 buah sekolah menengah kebangsaan harian biasa di Selangor dilibatkan yang ditentukan secara persampelan strata berkadar dengan 420 orang Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) telah menerima jemputan bagi menyertai kajian. Perisian IBM SPSS versi 25 dan *Analysis of Moment Structures* (AMOS) versi 24 digunakan bagi menganalisis data secara pengujian deskriptif dan Permodelan Persamaan Berstruktur. Analisis deskriptif menunjukkan tahap pencapaian akademik sekolah adalah memuaskan ($M=5.15$, $SP=0.90$) manakala, tahap pelaksanaan pelan strategik organisasi ($M=4.75$, $SP=0.48$) adalah agak tinggi dan kepemimpinan strategik pengetua ($M=5.80$, $SP=0.90$) adalah pada tahap tinggi. Analisis juga menunjukkan tahap pelibatan guru ($M=6.36$, $SP=0.63$) adalah sangat tinggi. Analisis model pengukuran dan model persamaan berstruktur menunjukkan keseluruhan nilai indeks kesepadanan mencapai nilai kebolehterimaan dan mengesahkan model berstruktur adalah *fit*. Hasil ujian SEM menunjukkan hubungan antara pelaksanaan pelan strategik organisasi dengan pelibatan guru ($\beta=0.224$, $p<0.001$) dan pencapaian akademik sekolah ($\beta=0.140$, $p<0.05$);

kepemimpinan strategik pengetua dengan pelibatan guru ($\beta=0.500$, $p<0.001$) dan pencapaian akademik sekolah ($\beta=0.116$, $p<0.05$); dan pelibatan guru dengan pencapaian akademik sekolah ($\beta=0.159$, $p<0.05$) adalah positif dan signifikan. Ujian *bootstrapping* mendapati pelibatan guru berperanan sebagai pengantara separa dalam hubungan antara pelaksanaan pelan strategik organisasi dan kepemimpinan strategik pengetua dengan pencapaian akademik sekolah.

Kajian memberi sumbangan kepada bidang ilmu dengan membangunkan satu model kajian yang menghubungkan keempat-empat pemboleh ubah berasaskan kajian empirikal dan disokong dengan teori dan model. Dalam masa sama, instrumen kajian juga memberi sumbangan kepada bidang penyelidikan yang boleh digunakan dalam kajian akan datang. Selain itu, kajian ini memberi pemahaman yang jelas mengenai hubungan antara pelaksanaan pelan strategik organisasi, kepemimpinan strategik pengetua dan pelibatan guru dengan pencapaian akademik sekolah. Secara keseluruhan, kajian merumuskan pelaksanaan pelan strategik organisasi, kepemimpinan strategik pengetua dan pelibatan guru menyumbang terhadap pencapaian akademik sekolah. Walau bagaimanapun, tindakan pengetua di peringkat melaksana pelan strategik organisasi perlu ditambah baik selain menyusun semula mata pelajaran yang diajar guru mengikut opsyen pengajaran bagi mencapai tahap pencapaian akademik sekolah yang lebih baik. Oleh itu, latihan dan kursus secara berterusan perlu diberi bagi meningkatkan kemahiran dan kualiti pengurusan strategik pengetua.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**TEACHER ENGAGEMENT AS MEDIATOR IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL
STRATEGIC PLAN AND PRINCIPALS' STRATEGIC LEADERSHIP WITH
SECONDARY SCHOOL ACADEMIC ACHIEVEMENT IN SELANGOR,
MALAYSIA**

By

MARIANI BINTI JAAFAR

December 2022

Chairman : Soaib bin Asimiran, PhD
Faculty : Educational Studies

The school's academic achievement is an important indicator of the success of the Malaysian Education Blueprint (MEBP) 2013-2025. Although the school's academic achievement is acknowledged to be important, the *Sijil Pelajaran Malaysia* (SPM) analysis reports that academic achievement in Selangor has been constant since 2016. Following this phenomenon, the organization's strategic plan needs to be strategically formed by the principal and implemented together with teachers to restore and improve the school's academic achievement. However, studies that examine the relationship between the organization's strategic plan and the principal's strategic leadership with teacher engagement and school academic achievement still receive less attention. Therefore, this study aims to examine the factors of organizational strategic plan implementation, the principal's strategic leadership and teacher engagement that affect the school's academic achievement.

A total of 39 national secondary schools in Selangor was involved, determined by the strata sampling in proportion to 420 teachers who had received an invitation to participate in the study. IBM SPSS software version 25 and Analysis of Moment Structures (AMOS) version 24 were used to analyze the data through the descriptive analysis and Structural Equation Modeling (SEM). The descriptive analysis showed that the level of academic achievement of the school was satisfactory (M=5.15, SP=0.90), while the implementation of the organization's strategic plan (M=4.75, SP=0.48) was relatively at high level and the principal's strategic leadership (M=5.80, SP=0.90) was also at high level. The analysis also showed that the level of teacher engagement (M=6.36, SP=0.63) was also very high. The analysis of the measurement model and the SEM showed that the overall value of the fit index reached acceptable values and confirmed that the structural model was fit. The SEM test results showed that the

relationship between the implementation of the organization's strategic plan with teacher engagement ($\beta=0.224$, $p<0.001$) and school academic achievement ($\beta=0.140$, $p<0.05$); principal's strategic leadership with teacher engagement ($\beta=0.500$, $p<0.001$) and school academic achievement ($\beta=0.116$, $p<0.05$); and teacher engagement with school academic achievement ($\beta=0.159$, $p<0.05$) was positive and significant. The bootstrapping test found that teacher engagement acts as a partial mediator in the relationship between the implementation of the organization's strategic plan and the principal's strategic leadership, and the school's academic achievement.

The study has contributed to the field of science by developing a study model that connects the four variables based on empirical studies and which is supported by theories and models. At the same time, the research instrument also contributes to the research areas that can be used in future studies. In addition, this study has provided a clear understanding of the relationship between the implementation of the organization's strategic plan, the principal's strategic leadership and teacher engagement, and the school academic achievement. Overall, the study summarizes that the implementation of the organization's strategic plan, the principal's strategic leadership and teacher engagement do contribute to the school's academic achievement. However, the principal's actions at the level of executing the organization's strategic plan need to be improved, in addition to rearranging the subjects taught by teachers according to their teaching options to achieve a better school academic level. Therefore, continuous training and courses need to be provided to improve the principal's strategic management skills and quality.

PENGHARGAAN

Syukur alhamdulillah dengan izin ALLAH s.w.t tesis ini berjaya disempurnakan.

Ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) kerana memberikan biasiswa untuk saya melanjutkan pengajian. Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Jawatankuasa Penyeliaan Tesis iaitu Prof. Madya Dr. Soaib bin Asimiran selaku Pengerusi, Dr. Arnida binti Abdullah dan Dr. Siti Noormi binti Alias sebagai ahli jawatankuasa yang telah banyak memberi cadangan, pandangan, nasihat dan komen sepanjang tempoh penyediaan tesis ini.

Penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Dr. Ismi Arif bin Ismail (UPM), Prof. Madya Dr. Lokman bin Mohd Tahir (UTM), Dr. Nor Azni binti Abdul Aziz (UPM), Dr. Shamsudin bin Othman (UPM), Dr. Nooreen binti Noordin (UPM), Dr. Marzni binti Mohamed Mokhtar (UPM) dan Dr. Dolbasar bin Kasan (SISC+) atas bantuan yang telah diberikan. Saya juga ingin merakamkan ucapan dan penghargaan terima kasih kepada Dr. Hutkemri (UM) atas bantuan dan ilmu yang dikongsi. Jutaan terima kasih juga diucapkan kepada pihak Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (JPNS) khususnya En. Mohamad bin Ali, pengetua-pengetua dan semua responden yang memberikan kerjasama sepanjang kajian ini dijalankan.

Seterusnya kepada ibu tersayang Pn. Mairam binti Abu, suami tercinta Mohd Mazery bin Mustapha Kamal dan anak-anak yang dikasihi Muhammad Mikhail bin Mohd Mazery, Muhammad Malik bin Mohd Mazery, Marsya Maisarah binti Mohd Mazery dan Maryam Medina binti Mohd Mazery yang sentiasa mendoakan dan menyokong perjalanan pencarian ilmu ini. Akhir sekali kepada adik beradik, ahli keluarga dan rakan-rakan yang sentiasa memberi sokongan dan dorongan.

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyelidikan adalah seperti berikut:

Soaib bin Asimiran, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Arnida binti Abdullah, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Siti Noormi binti Alias, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

ZALILAH MOHD SHARIFF, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 8 Jun 2023

Perakuan Pelajar Siswazah

Saya memperakui bahawa

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan : _____

Tarikh : _____

Nama dan No. Matrik : Mariani binti Jaafar

Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis adalah di bawah seliaan kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) telah dipatuhi;

Tandatangan: _____
Nama Pengerusi
Jawatankuasa
Penyeliaan: Profesor Madya Dr. Soaib bin Asimiran

Tandatangan: _____
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan: Dr. Arnida binti Abdullah

Tandatangan: _____
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan: Dr. Siti Noormi binti Alias

JADUAL KANDUNGAN

	Muka surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
PENGESAHAN	vi
PERAKUAN	viii
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI LAMPIRAN	xx
SENARAI SINGKATAN	xxi
BAB	
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Penyataan Masalah	7
1.4 Tujuan Kajian	9
1.5 Objektif Kajian	9
1.6 Persoalan Kajian	9
1.7 Hipotesis Kajian	10
1.8 Skop Kajian	10
1.9 Limitasi Kajian	11
1.10 Kepentingan Kajian	12
1.11 Definisi Istilah	14
1.11.1 Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)	14
1.11.1.1 Merancang Pelan Strategik Organisasi (PSO)	14
1.11.1.2 Melaksana Pelan Tindakan	14
1.11.1.3 Kawalan dan Penilaian	15
1.11.1.4 Halangan-halangan Semasa Proses Merancang Pelan Strategik Organisasi (PSO)	15
1.11.1.5 Halangan-halangan Semasa Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)	15
1.11.2 Kepemimpinan Strategik	15
1.11.2.1 Keupayaan Mengurus Organisasi	16
1.11.2.2 Ciri-ciri Peribadi Pengetua	16
1.11.3 Pelibatan Guru	16
1.11.3.1 Pelibatan Kognitif	17
1.11.3.2 Pelibatan Emosi	17
1.11.3.3 Pelibatan Sosial dengan Murid	18
1.11.3.4 Pelibatan Sosial dengan Rakan Sekerja	18
1.11.4 Pencapaian Akademik Sekolah	18
1.12 Rumusan	18

2	SOROTAN LITERATUR	19
2.1	Pengenalan	19
2.2	Evolusi Pelan Strategik Organisasi (PSO)	19
2.3	Konsep	20
2.3.1	Pencapaian Akademik	20
2.3.2	Perubahan	20
2.3.3	Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)	21
2.3.3.1	Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dalam Sistem Pendidikan	23
2.3.4	Kepemimpinan Strategik	24
2.3.5	Pelibatan Guru	25
2.4	Teori dan Model Yang Berkaitan	26
2.4.1	Perubahan	27
2.4.1.1	Teori Perubahan	27
2.4.2	Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)	31
2.4.2.1	Model Proses Perancangan Strategik	31
2.4.3	Kepemimpinan Strategik Pengetua	35
2.4.3.1	Model Kepimpinan Strategik	35
2.4.4	Pelibatan Guru	42
2.4.4.1	Teori Pelibatan Pekerja	42
2.4.4.2	Teori Tuntutan Pekerjaan - Sumber	44
2.5	Kerangka Teoritikal Kajian	46
2.6	Tinjauan Kajian-kajian Lepas	50
2.6.1	Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO) dan Hubungannya Dengan Pelibatan Guru	50
2.6.2	Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	53
2.6.3	Kepemimpinan Strategik Pengetua dan Hubungannya Dengan Pelibatan Guru	55
2.6.4	Kepemimpinan Strategik Pengetua dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	58
2.6.5	Pelibatan Guru dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	61
2.6.6	Pengaruh Pelibatan Guru Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	63
2.6.7	Pengaruh Pelibatan Guru Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	64
2.7	Kerangka Kajian	66
2.8	Rumusan	68
3	METODOLOGI KAJIAN	69
3.1	Pengenalan	69
3.2	Reka Bentuk Kajian	69
3.3	Populasi Kajian	69
3.4	Sampel Kajian	71
3.4.1	Kaedah Persampelan	72

3.5	Instrumen Kajian	77
3.5.1	Bahagian A: Maklumat Demografi	79
3.5.2	Bahagian B: Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi	79
3.5.3	Bahagian C: Kepemimpinan Strategik	80
3.5.4	Bahagian D: Pelibatan Guru	81
3.5.5	Bahagian E: Pencapaian Akademik Sekolah	82
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan	83
3.6.1	Kesahan Muka dan Kesahan Kandungan	83
3.6.2	Kesahan Konvergen	85
3.6.3	Kesahan Diskriminan	86
3.6.4	Kebolehpercayaan	86
3.7	Kajian Rintis	86
3.8	Prosedur Pelaksanaan dan Pengumpulan Data Kajian	88
3.9	Analisis Data	90
3.10	Analisis Deskriptif	90
3.11	Analisis Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM)	92
3.12	Analisis Faktor Pengesahan (CFA)	92
3.12.1	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) Pelan Strategik Organisasi	94
3.12.1.1	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Pertama Pelan Strategik Organisasi	94
3.12.1.2	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Kedua Pelan Strategik Organisasi	95
3.12.1.3	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Ketiga Pelan Strategik Organisasi	96
3.12.2	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) Kepemimpinan Strategik Pengetua	98
3.12.2.1	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Pertama Kepemimpinan Strategik Pengetua	98
3.12.2.2	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Kedua Kepemimpinan Strategik Pengetua	99
3.12.2.3	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Ketiga Kepemimpinan Strategik Pengetua	100
3.12.3	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) Pelibatan Guru	102
3.12.3.1	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Pertama Pelibatan Guru	102
3.12.3.2	Analisis Faktor Pengesahan (CFA) <i>Order</i> Kedua Pelibatan Guru	104
3.13	Model Pengukuran	105
3.14	Model Persamaan Berstruktur	110
3.15	Analisis Pengantara	111
3.16	Ringkasan Penganalisan Data	114
3.17	Rumusan	115
4	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	116
4.1	Pengenalan	116
4.2	Demografi Responden	117

4.3	Kajian	119
4.3.1	Tahap Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi	119
4.3.2	Tahap Kepemimpinan Strategik Pengetua	120
4.3.3	Tahap Pelibatan Guru	120
4.3.4	Tahap Pencapaian Akademik Sekolah	121
4.3.5	Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pelibatan Guru	121
4.3.6	Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	122
4.3.7	Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pelibatan Guru	122
4.3.8	Hubungan antara Kepemimpinan Strategik Pengetua dengan Pencapaian Akademik Sekolah	123
4.3.9	Hubungan antara Pelibatan Guru dengan Pencapaian Akademik Sekolah	124
4.3.10	Pengaruh Pelibatan Guru Berperanan Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	124
4.3.11	Pengaruh Pelibatan Guru Berperanan Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	126
4.4	Perbincangan Dapatan Kajian	127
4.4.1	Tahap Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)	127
4.4.2	Tahap Kepemimpinan Strategik Pengetua	128
4.4.3	Tahap Pelibatan Guru	129
4.4.4	Tahap Pencapaian Akademik Sekolah	130
4.4.5	Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pelibatan Guru	131
4.4.6	Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	132
4.4.7	Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pelibatan Guru	135
4.4.8	Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	137
4.4.9	Hubungan Antara Pelibatan Guru Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	138
4.4.10	Pengaruh Pelibatan Guru Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	139
4.4.11	Pengaruh Pelibatan Guru Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	141
4.5	Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	142
4.6	Model Akhir	143
4.7	Rumusan	145

5	RINGKASAN KAJIAN, RUMUSAN, IMPLIKASI KAJIAN, CADANGAN KAJIAN DAN KESIMPULAN DAN PENUTUP	146
5.1	Pengenalan	146
5.2	Ringkasan Kajian	146
5.3	Rumusan	147
5.4	Implikasi Kajian	148
	5.4.1 Implikasi Teoritikal	148
	5.4.2 Implikasi Praktikal	150
5.5	Cadangan Kajian	152
5.6	Kesimpulan dan Penutup	153
	BIBLIOGRAFI	154
	LAMPIRAN	177
	BIODATA PELAJAR	217
	SENARAI PENERBITAN	218

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat
1.1 Nilai Gred Purata Negeri 2016 hingga 2019 dan Jumlah Guru Mengikut Negeri	4
1.2 Nilai GPMP 2017 hingga 2019 Mengikut Mata Pelajaran	7
3.1 Taburan Bilangan Sekolah Menengah dan Jumlah Guru Mengikut Negeri	70
3.2 Taburan Bilangan Sekolah Menengah di Selangor Mengikut Daerah	71
3.3 Taburan Bilangan Populasi Mengikut Daerah	71
3.4 Taburan Bilangan Sekolah Kajian Mengikut Daerah	74
3.5 Taburan Bilangan Sampel Mengikut Daerah	75
3.6 Taburan Bilangan Sampel Mengikut Sekolah	76
3.7 Taburan Bilangan Sekolah dan Sampel Kajian Mengikut Daerah	77
3.8 Taburan Item Soal Selidik PSO	80
3.9 Taburan Skor Untuk Pilihan Jawapan Responden Soal Selidik Pelaksanaan PSO	80
3.10 Taburan Item Soal Selidik Kepemimpinan Strategik Pengetua	81
3.11 Taburan Skor Untuk Pilihan Jawapan Responden Soal Selidik Kepemimpinan Strategik Pengetua	81
3.12 Taburan Item Soal Selidik Pelibatan Guru	81
3.13 Taburan Skor Untuk Pilihan Jawapan Responden Soal Selidik Pelibatan Guru	82
3.14 Rumusan Bahagian Soal Selidik Kajian	82
3.15 Reka Bentuk Semula Instrumen Kajian Berdasarkan Komen dan Cadangan Pakar	85
3.16 Nilai Kebolehpercayaan Instrumen	88
3.17 Taburan Edaran dan Penerimaan Borang Soal Selidik	89
3.18 Interpretasi Tahap Skor Min	91
3.19 Interpretasi Tahap Pencapaian Akademik Sekolah Berdasarkan Nilai GPS	91

3.20	Nilai <i>Goodness-of-Fit</i>	93
3.21	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Pertama Pelan Strategik Organisasi	94
3.22	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Kedua Pelan Strategik Organisasi	95
3.23	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Ketiga Pelan Strategik Organisasi	96
3.24	Nilai AVE, CR dan <i>Cronbach Alpha</i> bagi Model CFA Pelan Strategik Organisasi	97
3.25	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Pertama Kepemimpinan Strategik Pengetua	98
3.26	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Kedua Kepemimpinan Strategik Pengetua	100
3.27	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Ketiga Kepemimpinan Strategik Pengetua	101
3.28	Nilai AVE, CR dan <i>Cronbach Alpha</i> bagi Model CFA Kepemimpinan Strategik Pengetua	101
3.29	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Pertama Pelibatan Guru	103
3.30	Nilai Indeks Kesepadanan bagi Model CFA <i>Order</i> Kedua Pelibatan Guru	104
3.31	Nilai AVE, CR dan <i>Cronbach Alpha</i> bagi Model CFA Pelibatan Guru	104
3.32	Kategori Kesepadanan Model (<i>Goodness-of-Fit</i>)	106
3.33	Dapatan Analisis Model Pengukuran	106
3.34	Nilai AVE, ASV dan MSV	108
3.35	Nilai Skewness dan Kurtosis	109
3.36	Nilai Min dan <i>Z-Score</i>	109
3.37	Nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)	110
3.38	Dapatan Analisis Model Persamaan Berstruktur	111
3.39	Dapatan Indeks Kesepadanan bagi Model Berstruktur Pengaruh Pelibatan Guru sebagai Pengantara dalam Hubungan antara Pelan Strategik Organisasi dengan Pencapaian Akademik Sekolah	112

3.40	Dapatan Indeks Kesepadanan Bagi Model Berstruktur Pengaruh Pelibatan Guru sebagai Pengantara dalam Hubungan antara Kepemimpinan Strategik Pengetua dengan Pencapaian Akademik Sekolah	113
3.41	Penganalisan Data Mengikut Ujian Statistik	114
4.1	Taburan Demografi Responden	118
4.2	Tahap Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi	120
4.3	Tahap Kepemimpinan Strategik Pengetua	120
4.4	Tahap Pelibatan Guru	121
4.5	Tahap Pencapaian Akademik Sekolah	121
4.6	Keputusan Analisis Model Persamaan Berstruktur	122
4.7	Keputusan Analisis Model Persamaan Berstruktur	122
4.8	Keputusan Analisis Model Persamaan Berstruktur	123
4.9	Keputusan Analisis Model Persamaan Berstruktur	123
4.10	Keputusan Analisis Model Persamaan Berstruktur	124
4.11	Keputusan Ujian <i>Bootstrapping</i> 1	125
4.12	Keputusan Ujian <i>Bootstrapping</i> 2	126
4.13	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	143
4.14	Nilai <i>Squared Multiple Correlations</i> (R^2) bagi Pemboleh Ubah Endogenus Model Persamaan Berstruktur	144

SENARAI RAJAH

Rajah	Muka surat
2.1 Model Proses Perubahan Fullan (1983)	27
2.2 Model Strategi Penambah baikan Fullan (1983)	29
2.3 Model Proses Perancangan Strategik Zainal Abidin Mohamed (1999)	31
2.4 Model Kepimpinan Strategik Davies dan Davies (2006, 2004)	36
2.5 Model Pelibatan Pekerja Kahn (1990)	42
2.6 Model Tuntutan Pekerjaan-Sumber Bakker dan Demerouti (2014)	44
2.7 Kerangka Teoritikal Kajian	47
2.8 Kerangka Kajian	66
3.1 Carta Aliran Kaedah Persampelan Kajian	73
3.2 Model CFA <i>Order</i> Pertama Pelan Strategik Organisasi	95
3.3 Model CFA <i>Order</i> Kedua Pelan Strategik Organisasi	96
3.4 Model CFA <i>Order</i> Ketiga Pelan Strategik Organisasi	97
3.5 Model CFA <i>Order</i> Pertama Kepemimpinan Strategik Pengetua	99
3.6 Model CFA <i>Order</i> Kedua Kepemimpinan Strategik Pengetua	100
3.7 Model CFA <i>Order</i> Ketiga Kepemimpinan Strategik Pengetua	102
3.8 Model CFA <i>Order</i> Pertama Pelibatan Guru	103
3.9 Model CFA <i>Order</i> Kedua Pelibatan Guru	105
3.10 Model Pengukuran	107
3.11 Model Berstruktur	111
3.12 Model Berstruktur Pengaruh Pelibatan Guru sebagai Pengantara dalam Hubungan antara Pelan Strategik Organisasi dengan Pencapaian Akademik Sekolah	113
3.13 Model Berstruktur Pengaruh Pelibatan Guru sebagai Pengantara dalam Hubungan antara Kepemimpinan Strategik Pengetua dengan Pencapaian Akademik Sekolah	114

4.1	Model Pengaruh Pelibatan Guru Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	125
4.2	Model Pengaruh Pelibatan Guru Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Strategik Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	127
4.3	Model Akhir	143



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Muka surat
A Instrumen Kajian	177
B Saiz Sampel Kajian	189
C Kelulusan Jawatankuasa Etika Upm	190
D Memohon Kebenaran Menggunakan Instrumen	191
E Kebenaran Menggunakan Instrumen Kajian	194
F Kebenaran Menjalankan Kajian	197
G Analisis Data	199
H Senarai Pakar Pengesahan Instrumen Kajian	216

SENARAI SINGKATAN

AGFI	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ASV	<i>Average Shared Variance</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BNM	Bank Negara Malaysia
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CR	<i>Construct Reability</i>
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
GPMP	Gred Purata Mata Pelajaran
GPN	Gred Purata Nasional
GPS	Gred Purata Sekolah
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPG	Institut Perguruan Malaysia
IR 4.0	Revolusi Industri 4.0
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNK	Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan
JPNS	Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KNS	Ketua Nazir Sekolah
KOMPAS 2.0	Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>

KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KSSM	Kurikulum Standard Sekolah Menengah
KSSR	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
MSV	<i>Maximum Shared Variance</i>
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Negara
NPQEL	Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan
OECD	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
PAK 21	Pembelajaran Abad Ke-21
PdPc	Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PKS	Penilaian Kendiri Sekolah
PMR	Penilaian Menengah Rendah
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPP	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PSO	Pelan Strategik Organisasi
PTj	Pusat Tanggungjawab
R ²	<i>Coefficient Determination</i>
RMK-12	Rancangan Malaysia Kedua Belas
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SABK	Sekolah Menengah Agama Bantuan Kerajaan
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SGM 2.0	Standard Guru Malaysia 2.0
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia

SKPMg2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2
SKTP	Standard Tinggi Kualiti Pendidikan
SMKA	Sekolah Menengah Agama Bantuan Penuh Kerajaan
SOP	Sektor Operasi Pendidikan
SP	Sisihan Piawai
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SSM	Suruhanjaya Syarikat Malaysia
TNB	Tenaga Nasional Berhad
TIMMS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
TLI	Tucker Lewis Index
UA	Universiti Awam
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
VIF	<i>Variance Inflat Factor</i>
YIK	Yayasan Islam Kelantan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pencapaian akademik merupakan satu elemen penting yang menggambarkan tahap kualiti pendidikan negara. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah meletakkan matlamat yang tinggi untuk memastikan kualiti pendidikan negara setanding dengan kualiti pendidikan antarabangsa. Bagi merealisasikan matlamat tersebut, KPM berusaha mengkoordinasikan dan mentransformasikan sistem pendidikan negara secara menyeluruh dengan melancarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 - 2025 yang bertindak sebagai pandu arah untuk menjayakan dasar Pembelajaran Abad ke-21 (PAK-21) ke arah era Revolusi Industri 4.0 (IR 4.0), memenuhi permintaan baharu Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMK-12) dan menangani perubahan pendidikan semasa. Pencapaian akademik yang baik bukan sahaja dapat merealisasikan matlamat KPM malahan membantu sektor industri mendapatkan tenaga kerja yang berpengetahuan dan berkualiti tinggi di samping mengurangkan kadar pengangguran dan membantu menjana pendapatan negara dengan lebih baik.

1.2 Latar Belakang Kajian

Dalam usaha menangani cabaran perubahan pendidikan dan memastikan pencapaian akademik berada pada tahap yang diharapkan, penyusunan beberapa inisiatif di dalam PPPM (2013-2025) secara berturutan dilakukan yang merentasi kesemua sebelas anjakan utama. Selaras dengan inisiatif tersebut, tiga gelombang direncanakan dalam PPPM (2013-2025) iaitu gelombang 1 (2013-2015), gelombang 2 (2016-2020) dan gelombang 3 (2021-2025) yang mengandungi strategi tertentu untuk disempurnakan dalam tempoh 13 tahun. Pemacuan setiap peringkat gelombang mengambil kira kelemahan sistem pendidikan semasa bagi membentuk sistem pendidikan baharu yang radikal dengan melaksanakan beberapa perubahan bagi meningkatkan pencapaian akademik ke standard yang lebih tinggi daripada standard minimum. Antara perubahan besar yang dibuat ialah penggubalan ke atas dokumen standard kurikulum negara di mana dokumen standard Kurikulum Standard Sekolah Menengah (KSSM) dan dokumen standard Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) yang baharu telah diterbitkan selepas dokumen standard kurikulum sedia ada disemak semula pada tahun 2017 bagi memastikan kurikulum kebangsaan berkualiti dan kekal relevan dengan standard antarabangsa (Bahagian Pembangunan Kurikulum 2018, Kementerian Pendidikan Malaysia).

Dalam pembentangan Belanjawan Negara 2020 di parlimen pada 11 Oktober 2019, dibawah Teras Kedua Belanjawan 2020, strategi 7 iaitu Pelaburan Pendidikan dan Bakat menunjukkan betapa responsifnya kerajaan terhadap kualiti pendidikan negara dengan memberi peruntukan terbesar kepada sektor pendidikan berbanding sektor lain berjumlah RM64.1 billion berbanding tahun 2019 berjumlah RM60.2 billion iaitu peningkatan sebanyak RM3.9 billion (Kementerian Kewangan Malaysia, 2020). Walau

bagaimanapun, dalam Belanjawan Negara 2021 dibawah Teras Pertama Belanjawan 2021 strategi 5 iaitu menjamin kesejahteraan hidup rakyat, kerajaan telah memperuntukan sejumlah RM50.4 billion kepada sektor pendidikan dengan mencatatkan pengurangan peruntukan sebanyak RM13.7 billion berbanding tahun 2020 (Kementerian Kewangan Malaysia, 2021; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2021). Namun, peruntukan tersebut masih menepati dasar dan ketetapan yang dibuat kerajaan untuk memberi keutamaan dan peruntukan yang lebih besar kepada sektor pendidikan berbanding sektor lain. Menerusi anjakan kesepuluh PPPM (2013-2025), pelaburan tinggi ini merupakan akses kepada pendidikan berkualiti untuk merancang program-program transformasi pendidikan dari peringkat tertinggi kementerian sehingga peringkat pelaksanaan sekolah yang bertujuan untuk memaksimumkan keberhasilan murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Konsep keberhasilan murid dalam kurikulum merujuk kepada pencapaian atau prestasi murid dalam peperiksaan (Saat & Zain, 2016) yang merupakan petunjuk terbaik kepada kualiti pendidikan negara (George Jette & Mohd Hamzah, 2020). Menyentuh tentang kualiti pendidikan negara bagi lima tahun terakhir, *Malaysia Educational Statistics*, 2018 melaporkan tahap prestasi atau pencapaian semasa murid dalam peperiksaan di peringkat antarabangsa dan kebangsaan adalah pada tahap malar dan menunjukkan peratus peningkatan pencapaian yang sangat kecil (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018a). Pencapaian yang dicapai memberi gambaran bahawa pulangan pelaburan (ROI) tidak signifikan dengan jumlah peruntukan yang diterima. Malahan, statistik pencapaian *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMMS)* 2019 dan *Programme for International Student Assessment (PISA)* 2018 menunjukkan Malaysia masih belum berjaya memaksimumkan keberhasilan murid atas setiap ringgit yang dilaburkan (Unit Perancangan Ekonomi, 2021; *Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)*, 2019). Ternyata matlamat Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dalam memastikan nilai bagi setiap ringgit yang dilaburkan kepada murid memberi pulangan yang tinggi masih belum berjaya dicapai.

Berbicara tentang prestasi pendidikan negara di peringkat antarabangsa berbanding dengan negara Asia yang lain seperti Singapura, Hong Kong, Jepun dan Korea Selatan adalah jauh lebih rendah berdasarkan penilaian standard antarabangsa. Melihat perkembangan prestasi negara dalam pentaksiran peringkat antarabangsa, TIMMS dari tahun 1999 hingga 2011 menunjukkan penurunan secara berterusan (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2017). Kejayaan negara dalam TIMMS, 2015 buat pertama kalinya menunjukkan peningkatan pencapaian bagi tiga aras penandaarasan iaitu aras tertinggi, aras tinggi dan aras rendah dan pertambahan mata skor bagi kedua-dua pentaksiran Matematik dan Sains (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2017). Walau bagaimanapun, pencapaian yang diperolehi tidak berjaya dikekalkan apabila prestasi negara pada tahun 2019 mencatatkan penurunan mata skor bagi kedua-dua pentaksiran namun berjaya mencatatkan peningkatan 1 peratus (%) pencapaian bagi aras tertinggi dalam Matematik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b). Melihat prestasi keseluruhan negara peserta dalam TIMMS, 2019 menunjukkan Malaysia masih belum berjaya mencapai purata skor minimum antarabangsa yang ditetapkan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b). Pencapaian yang sama turut dicipta dalam PISA, 2018 yang mentaksir penguasaan murid dalam kemahiran berfikir aras tinggi di mana Malaysia masih belum berjaya mencapai purata skor minimum antarabangsa dan berada pada kedudukan yang jauh (*Organisation*

for *Economic Co-Operation and Development*, 2019) dengan menunjukkan penurunan mata skor bagi pentaksiran Sains daripada 443 ke 438 dan Membaca daripada 431 ke 415 (Mat & Zakaria, 2021). Secara amnya, pencapaian dalam TIMMS dan PISA menunjukkan penguasaan murid dalam mata pelajaran Matematik, Sains dan Literasi Bacaan yang berhubungkait dengan pengetahuan dan kemahiran murid dan pencapaian akademik sekolah sekaligus menjelaskan kualiti pendidikan negara. Usaha transformasi giat dilakukan oleh KPM antaranya menambah baik kandungan kurikulum semasa bagi memastikan pencapaian yang lebih baik dapat dicapai dalam TIMMS dan PISA. Walau bagaimanapun, keseluruhan pencapaian yang dicatatkan masih belum mampu melonjakkan Malaysia pada kedudukan yang boleh dibanggakan bahkan telah menggugat aspirasi negara untuk berada pada kedudukan satu pertiga teratas dalam kalangan negara-negara peserta dunia yang lain.

Sehubungan itu, *Malaysia Educational Statistics*, 2018 menunjukkan prestasi pendidikan negara di peringkat kebangsaan dalam peperiksaan awam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) bagi lima tahun terakhir adalah pada prestasi malar namun tetap meningkat secara berterusan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018a). Laporan analisis SPM 2019 mencatatkan nilai Gred Purata Nasional (GPN) semakin mengecil bagi empat tahun terakhir dengan kadar peningkatan peratusan yang sangat sedikit (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2019). Nilai GPN yang semakin kecil menunjukkan tahap pencapaian yang lebih baik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020a). Berdasarkan kepada keputusan peperiksaan SPM 2019 yang dilaporkan oleh Ketua Pengarah Pelajaran, Dr. Habibah Abdul Rahim pada 5 Mac 2020, secara relatifnya mencatatkan nilai GPN yang lebih baik iaitu 4.86 berbanding tahun 2018, 4.89, tahun 2017, 4.90 dan tahun 2016, 5.05. Dalam masa sama, keputusan turut mengesahkan peratus cemerlang dan peratus lulus calon adalah meningkat namun masih belum mencapai matlamat NKRA dan anjakan kesepuluh PPPM (2013-2025) untuk memaksimumkan keberhasilan murid bagi setiap ringgit yang dilaburkan kerajaan. Keputusan telah mengukuhkan laporan RMK-12 bahawa keberhasilan murid adalah rendah (Unit Perancangan Ekonomi, 2021) sekaligus menjejaskan pencapaian akademik sekolah yang menjadi isu dan cabaran utama negara.

NKRA telah menetapkan pencapaian Gred Purata Sekolah (GPS), peratus cemerlang dan peratus gagal dalam peperiksaan SPM dijadikan sebagai landasan dan kayu pengukur kepada pencapaian akademik sesebuah sekolah. Sistem yang diperkenalkan oleh KPM sejak tahun 2009 ini telah berjaya mengenal pasti tahap pencapaian akademik sekolah setiap tahun. Umumnya, pencapaian akademik sekolah yang tinggi menjelaskan pencapaian akademik murid yang baik. Namun, pencapaian akademik murid pada hari ini secara puratanya masih menampakkan ketidaksaksamaan dengan pelaburan yang dibuat oleh kerajaan (Unit, Perancangan Ekonomi, 2021; Goliong, Abdullah, Talin, 2018). Melihat kepada statistik pencapaian SPM tahun 2016 hingga 2018 jelas menunjukkan varians pencapaian akademik antara negeri adalah besar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018) dan berterusan sehingga SPM 2019. Walaupun terdapat peningkatan nilai GPN dan pencapaian oleh beberapa buah sekolah di negeri-negeri tertentu, namun masih terdapat kelompok negeri dengan jumlah guru yang ramai iaitu Selangor, Perak, Kedah, Sabah dan Sarawak masih tidak mencapai nilai gred purata negeri pada tahap baik malahan tidak berjaya mencapai nilai minimum GPN dalam peperiksaan SPM bagi empat tahun berturut-turut bermula tahun 2016 hingga 2019 (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2019). Walau bagaimanapun, Selangor berjaya

mencatatkan nilai gred purata negeri pada nilai minimum GPN 5.05 (2016), 4.89 (2018) dan 4.86 (2019) (Bahagian Sektor Pembelajaran, 2020). Jadual 1.1 menunjukkan nilai gred purata negeri dari tahun 2016 hingga 2019 dan jumlah guru mengikut negeri bagi negeri Selangor, Perak, Kedah, Sabah dan Sarawak.

Jadual 1.1 : Nilai Gred Purata Negeri 2016 hingga 2019 dan Jumlah Guru Mengikut Negeri

Negeri	Jumlah Guru	Nilai Gred Purata Negeri			
		2016	2017	2018	2019
Selangor	22 574	5.05	4.92	4.89	4.86
Perak	10 862	5.10	4.98	5.01	4.91
Kedah	14 501	5.10	5.07	5.05	5.02
Sabah	14 283	5.64	5.57	5.44	5.38
Sarawak	13 735	5.34	5.17	5.19	5.18

* Keterangan:

GPN - 5.05 (SPM 2016), 4.90 (SPM 2017), 4.89 (SPM 2018), 4.86 (SPM 2019)

(Sumber: Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020)

Walaupun nilai minimum GPN berjaya dicapai pada tahun 2016, 2018 dan 2019, namun pencapaian akademik semasa Selangor dilihat masih berada pada tahap yang rendah dan mengekalkan kedudukan satu pertiga terbawah dalam pencapaian SPM antara negeri sejak 2016. Malahan kejayaan yang dicapai tidak seiring dengan kemajuan infrastruktur, teknologi dan ekonomi negeri yang menjadi penyumbang utama kepada pertumbuhan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) negara sejak tahun 2010 dengan mencatatkan pertumbuhan tertinggi sehingga RM357, 807 juta (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2020). Keadaan ini mendorong pengkaji memberi tumpuan kepada pencapaian akademik sekolah di Selangor dan tidak melibatkan keseluruhan Malaysia.

Melihat kepada prestasi akademik semasa negara di peringkat antarabangsa mahupun kebangsaan, sekolah memerlukan penyusunan suatu pelan strategik yang lebih komprehensif dan berfokus di peringkat mikro khususnya untuk mengatasi jurang dan meningkatkan pencapaian akademik dengan lebih cepat (Mohamad, Don & Ismail, 2016). Kepentingannya dalam menambah baik kualiti pendidikan dengan menetapkan dan memastikan matlamat dapat dicapai telah diakui oleh para sarjana antaranya Priyambodo dan Hasanah (2021); Ali Mohsen Al-Harethi dan Ahmed Al-Maamari (2018); Lindahl (2016). Oleh itu, usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan telah dilakukan oleh KPM pada tahun 2021 dengan menggubal perancangan strategik (2017-2020) sekolah kepada suatu bentuk perancangan yang lebih realistik iaitu Pelan Strategik Organisasi (PSO) (2021-2025). PSO adalah kesinambungan daripada perancangan strategik yang diberi nama baru dan menambah baik format sedia ada. Skop dan kandungan PSO adalah bertumpu kepada inisiatif yang terkandung di dalam gelombang 3 (2021-2025) untuk direalisasikan.

Sekolah sebagai institusi pendidikan negara dituntut oleh KPM untuk membentuk dan melaksana PSO secara berkesan yang merupakan indikator penting kepada kecemerlangan pendidikan murid dan prestasi sekolah (Yalcin & Yildirim, 2020; Zakayo,

2018). Keadaan ini memberi cabaran kepada pengetua sekolah untuk melakukan perubahan dengan merancang PSO dengan lebih berstruktur dan rapi dan melaksanakannya dengan berkesan. Menurut Balkar dan Kalman (2018); Meyers dan Hitt (2018) PSO bertindak sebagai elemen utama dalam mengurus perubahan pengurusan organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Asas pembentukan PSO sebagai pandu arah kepada organisasi untuk bergerak ke suatu tahap pencapaian yang lebih cemerlang dari pencapaian semasa telah dinyatakan dengan jelas oleh Malusu dan Mkulu (2020); Dahnke (2019); Frantzen (2018); Schlebusch dan Mokhatle (2016). Oleh itu, peluang untuk meningkatkan pencapaian akademik semasa, penyesuaian kepada matlamat baharu dan mengidentifikasikan usaha kepada perubahan dapat dilakukan oleh pengetua melalui pelaksanaan PSO yang dirancang secara komprehensif dan baik (Hiltibran, 2020; Ford & Ihrke, 2019; Agi, 2017; Lindahl, 2016). Jongkulin, Talip, Dul Mukti, (2019); Wolf dan Floyd (2017) juga mengakui pelaksanaan PSO yang berkesan mempengaruhi peningkatan prestasi sesebuah organisasi.

Bagi memastikan kelancaran proses pembentukan PSO, instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) (2018) diterbitkan atas keperihatinan KPM untuk memberi panduan kepada pengetua dan guru dalam memastikan pembentukan PSO adalah tepat dan berpaksikan kepada hala tuju dan matlamat sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018). Dokumen SKPMg2 (2018) ini dapat membantu pengetua dan guru mengenal pasti kualiti setiap peringkat pelaksanaan PSO melalui pencapaian Penarafan Kendiri Sekolah (PKS) yang diperolehi. Keberkesanan pelaksanaan PSO sekolah dinilai setiap tahun oleh Ketua Nazir Sekolah (KNS) mengikut Akta Pendidikan 1996 subseksyen 117(a), 117(b), 117(c), 117(d) dan 121 bagi memastikan kualiti pendidikan adalah baik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018). Menurut Ada (2018) keberkesanan pelaksanaan PSO dapat menjelaskan kecemerlangan pencapaian akademik sesebuah sekolah.

Keberkesanan pelaksanaan PSO terhadap pencapaian akademik sekolah bergantung kepada kepemimpinan pengetua (Balkar & Kalman, 2018; Razali, 2018; Dutta Sangeeta Sahney, 2016). Kepemimpinan yang mantap sentiasa berusaha merancang dan menghasilkan strategi-strategi baharu yang berkesan sebagai usaha menambah baik pencapaian semasa (Galigao et al., 2019; Ramlal, 2019). Pada dasarnya, pengetua merupakan aspek utama yang ditekankan oleh KPM dalam pembentukan Standard Tinggi Kualiti Pendidikan (STKP) pada tahun 2001 yang diolah kepada Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah (SKPM-Sekolah) (2003), Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (2010) dan sehingga kini SKPMg2 (2018) yang menetapkan tanggungjawab pengetua dalam membentuk PSO untuk meningkatkan kualiti pendidikan sekolah. Instrumen SKPMg2 (2018) telah menetapkan Standard 1 adalah pengukuran kepada tahap kualiti kepemimpinan pengetua dalam menetapkan hala tuju dan membentuk PSO. Oleh itu, kejayaan atau kegagalan dalam mengekalkan pencapaian akademik yang baik adalah bertitik tolak daripada keupayaan pengetua dalam membentuk dan mengurus pelaksanaan PSO dengan rapi dan baik.

Balkar dan Kalman (2018); Yıkıcı dan Altnay (2018); Schlebusch dan Mokhatle (2016) menjelaskan tunjang utama kepada kejayaan pelaksanaan PSO adalah bergantung kepada keupayaan pengetua dalam menetapkan hala tuju dan matlamat sekolah dengan jelas, mengurus, melaksana, mengawal dan menilai sebarang perubahan yang berlaku

dengan baik (Hiltibran, 2020; Mohd Hamzah, 2020; Frantzen, 2018). Oleh itu, pengetua perlu menentukan dengan tepat bentuk kegiatan akademik sekolah, mengapa perlu melaksana PSO, apakah bentuk PSO yang dilaksanakan, bila dan bagaimana untuk melaksanakannya serta siapa yang terlibat dan menerima kesan (Ishak & Mohd Hamzah, 2018; Schlebusch & Mokhatle, 2016). Usaha yang dilakukan dapat meningkatkan pencapaian akademik sekolah seterusnya mencapai aspirasi sistem pendidikan negara (Ramasamy & Abdul Wahab, 2020; Mohamad, 2016).

Atas keperluan tersebut, kepemimpinan yang bersifat kontemporari dan terkini perlu dibangunkan dan diamalkan daripada kepemimpinan lama (Zakaria, Mohd Nor, Alias, A. Hamid, 2021) seperti kepemimpinan instruksional (Ronquillo, 2011; Tushman & O'Reilly, 2004) bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Pernyataan tersebut adalah selari dengan teori kecenderungan yang menjelaskan perlunya proses transformasi dilakukan ke atas cara atau corak lama kepada cara atau corak baru yang lebih inovatif dan berstrategi untuk mencapai kejayaan (Tushman & O'Reilly, 2004). Zakaria, Mansor dan Mohd Nor (2020); Ibrahim, Othman dan Yusof (2019); Ceylan Kocaoglu dan Balkar (2016); Muhamad dan Mohd Hamzah (2015); Mohd Ali (2012); Davies dan Davies (2010); Eacott (2008b); Davies dan Davies (2004, 2006) menegaskan kepemimpinan strategik perlu diamalkan pengetua bagi memastikan pelaksanaan PSO adalah baik dan berkesan. Ianya disokong Schlebusch dan Mokhatle (2016) kepemimpinan strategik mampu memastikan keberkesanan pelaksanaan sesuatu perancangan. Mohamad, Don dan Ismail (2016); Mohd Ali dan Ali (2015); Deeboonmee dan Ariratana (2014); Salleh, Ibrahim dan Ariffin (2009) menjelaskan pemimpin strategik yang mantap diukur daripada keupayaannya mengurus keseluruhan proses pelan bermula dari peringkat pembentukan sehingga peringkat penilaian pelan. Kepemimpinan strategik pengetua yang mantap dalam mengurus dan melaksana PSO secara strategik bersama ciri-ciri peribadinya yang berkualiti dapat memberi kesan yang positif kepada pencapaian akademik sekolah (Mohamad et. al., 2016; Mohd Ali & Ali, 2015; Deeboonmee & Ariratana, 2014).

Pemilihan strategi yang tepat bagi pelaksanaan PSO terhasil melalui penyatuan pemikiran, persetujuan, komitmen pengetua dan pelibatan guru (Ford & Ihrke, 2019; Benavides, 2016; Lingam, Lingam & Raghuwaiya, 2014; Cochrane & Williams, 2013; Bryson, 2011). Menurut Jongkulin, Talip dan Dul Mukti (2019); Frantzen (2018); Ishak dan Mohd Hamzah (2018); Benavides (2016); Chimuka (2016) hubungan kerja yang dinamik dalam melaksana PSO adalah perlu sebagai usaha membentuk dan mengurus perubahan bagi mencapai matlamat. Gabungan peranan dan tanggungjawab pengetua dan guru berupaya melaksana PSO dengan berkesan (Zakayo, 2018) dan membantu meningkatkan pencapaian akademik sekolah (Antoniou et al., 2016; Myende & Bhengu, 2015). Menurut Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2018); Martins dan Nienaber (2018); Harter (2017) keseluruhan proses pelaksanaan PSO akan menemui kegagalan sekiranya komitmen dan pelibatan pekerja adalah lemah. Ini adalah kerana pelibatan pekerja yang tinggi dapat menjamin keberkesanan pelaksanaan pelan (Martins & Nienaber, 2018; Nienaber, 2017, 2019; Reijseger et al., 2017; Barrick et al., 2015) dan seterusnya mencapai matlamat yang ditetapkan. Dedikasi, emosi, psikologi dan fizikal guru dalam melaksana tugas terhadap perancangan akademik membuktikan pengaruhnya adalah besar bagi mencapai pencapaian akademik sekolah yang cemerlang. Pelibatan mereka dalam melaksana PSO bukan sahaja membantu meningkatkan pencapaian akademik sekolah malahan meningkatkan prestasi kerja guru itu sendiri.

Oleh itu, Schechter et al., (2017) turut menggesa guru perlu terlibat dalam pelaksanaan semua aktiviti akademik sekolah bagi meningkatkan pencapaian akademik dan kompetensi guru.

Lingkar positif yang terbentuk hasil daripada keupayaan pengetua memimpin dan mengurus pelaksanaan PSO secara berstrategik bersama pelibatan guru berupaya memberi impak positif kepada peningkatan pencapaian akademik sekolah (Zakaria, Mohd Nor, Alias & A. Hamid, 2021). Oleh itu, perubahan terhadap pelan asal, kepemimpinan pengetua dan amalan kerja guru perlu dilakukan secara dinamik dan menyeluruh bagi menjamin pencapaian akademik sekolah yang lebih baik.

1.3 Penyataan Masalah

Pencapaian akademik yang malar dalam peperiksaan SPM di Selangor sejak tahun 2016 dikhuatiri memberi impak kurang baik kepada pencapaian matlamat PPPM (2013-2025). Analisis SPM 2019 melaporkan jurang nilai GPS antara kelompok sekolah menengah bandar dan luar bandar semakin melebar 0.08 peratus (%) dengan peningkatan nilai GPS sekolah menengah luar bandar sebanyak 0.02 peratus (%) dan pengekal nilai GPS di antara 4.51 - 6.99 oleh 113 daripada 226 buah sekolah bagi tiga tahun berturut-turut bermula dari tahun 2017 hingga 2019. Selain itu, peratus gagal sijil SPM melebihi 15 peratus (%) dari tahun 2015 dan penurunan empat mata pelajaran teras adalah antara pencapaian yang membawa kepada pencapaian akademik yang malar di Selangor. Penurunan pencapaian mata pelajaran teras adalah selari dengan pencapaian negara dalam TIMMS 2019 dan PISA 2018 yang menunjukkan kelemahan penguasaan murid dalam mata pelajaran Matematik, Sains dan Pengetahuan Am serta keupayaan murid menggunakan pengetahuan dan kemahiran dalam berfikir dan memberi pendapat (Mat & Zakaria, 2021; Abdullah et al., 2020; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b). Pencapaian ini menggesa pengetua sekolah untuk melakukan perubahan dengan memberi perhatian serius terhadap pelaksanaan PSO sekolah sebagai usaha meningkatkan pencapaian akademik. Jadual 1.2 menunjukkan julat penurunan nilai Gred Purata Mata Pelajaran (GPMP) dari tahun 2017 hingga 2019 bagi mata pelajaran teras di negeri Selangor.

Jadual 1.2 : Nilai GPMP 2017 hingga 2019 Mengikut Mata Pelajaran

Kod Mata Pelajaran	Mata Pelajaran	GPMP 2017	Beza GPMP 2018	Beza GPMP 2019
1103	Bahasa Melayu	4.33	-0.11	+ 0.11
1119	Bahasa Inggeris	5.51	-0.16	+0.18
1225	Pendidikan Moral	4.92	-0.17	+0.23
1223	Pendidikan Islam	4.09	-0.07	-0.10
1249	Sejarah	5.29	+0.22	-0.04
1449	Matematik	4.90	-0.05	-0.11
1511	Sains	4.16	+0.03	-0.15

(Sumber: Bahagian Sektor Pembelajaran, JPNS, 2020)

Selain itu, Kasan (2013) mendapati pelaksanaan PSO sekolah-sekolah di Semenanjung Malaysia tidak mencapai tahap yang tinggi. Ilminza Zakaria et al., (2021) menjelaskan kegagalan pencapaian matlamat adalah terkesan daripada pengetua kurang mahir, visi dan misi tidak berjaya dicapai, pembentukan pelan kurang rapi dan strategik dan penganalisan kekuatan dan dalaman kurang cekap. Malahan, hasil tinjauan literatur Mohd Yaakob, Musa, Habibi dan Othman (2019); Ali Mohsen Al-Harethi dan Ahmed Al-Maamari (2018) mendapati pemahaman pemimpin dan guru di Malaysia dalam membentuk dan melaksana PSO masih rendah. Hal ini telah mencetuskan persoalan terhadap dua perkara, iaitu i) pematuhan pengetua terhadap arahan KPM dalam pelaksanaan pelan; dan ii) pemahaman pengetua dan guru dalam melaksana tindakan mengikut kandungan Standard 1, Standard 3 (3.1) dan Standard 4 SKPMg2 (2018). Dalam masa sama, kekurangan kajian yang menilai hubungan antara pelaksanaan PSO dengan pencapaian akademik sekolah (Carvalho et al., 2021b; Miskell, 2020; Ali & Hayat, 2019; Ford & Ihrke, 2019; Meigaru, Siamoo & Salema, 2019; Sore, Onyango & Nyagol, 2017) khususnya di peringkat tempatan (Ha et al., 2022; Mohd Yaakob et al., 2019) telah membuka ruang kepada penghasilan kajian baru untuk diketengahkan.

Analisis yang dilakukan Zakaria et. al., (2021), Gakenia et al., (2017); Mohd Ali dan Zulkipli, (2017) mendapati kajian yang menilai hubungan antara kepemimpinan strategik dengan pencapaian akademik sekolah adalah sangat kurang berbanding kajian terdahulu yang banyak mengkaji hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan pencapaian akademik sekolah antaranya Cheruiyot, Kibett dan Ngeno, (2020); Oduol (2018); Abu Bakar (2016); Muchwe (2014); Kasan, Marzuki dan Yunus, (2013). Namun, asas kepada pengurusan kurikulum yang berkualiti ke arah pencapaian akademik sekolah yang cemerlang adalah bersandarkan kepada kepemimpinan strategik dan pelaksanaan PSO yang mantap (Zakaria et. al., 2021; Mohamed & Ismail, 2018; Chimuka, 2016; Grandy, 2013). Oleh itu, isu ini telah membuka lembaran baru untuk mencungkil apakah tahap dan kewajaran kepemimpinan strategik pengetua bagi memulih pencapaian akademik sekolah dan kepentingannya dalam mengurus pelaksanaan PSO bagi memastikan matlamat dan agenda pendidikan tidak terjejas.

Konsep pelibatan pekerja sering dikaji bersama pelaksanaan PSO dalam mengukur prestasi, hasil atau pencapaian matlamat sesebuah perniagaan berbanding kurangnya kajian yang mengkaji hubungan antara pelibatan guru dengan pelaksanaan PSO (Carvalho, Marisa, Cabral, Ilídia, Verdasca, José, Alves, José 2021). Menurut Chartered Institute of Personnel and Development (2018); Martins dan Nienaber (2018); Harter (2017); Nienaber (2017, 2019); Reijseger et al., (2017); Barrick et. al., (2015) pelibatan pekerja merupakan mekanisme penting dalam melaksana PSO dan memberi kesan positif kepada prestasi organisasi. Oleh itu, konsep pelibatan guru yang masih baharu dalam bidang pendidikan di peringkat tempatan dengan kesesuaian teori pelibatan pekerja Kahn (1990) dan teori tuntutan pekerjaan-sumber Bakker dan Demerouti (2014) yang mendasarinya dan kekurangan kajian yang menilai hubungan antara pelaksanaan PSO dengan pelibatan guru (Carvalho, Cabral, Verdasca & Alves, 2021a) khususnya di peringkat tempatan dikaji bagi memberi nilai tambah kepada amalan kerja guru.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji faktor pelaksanaan PSO, kepemimpinan strategik pengetua dan pelibatan guru dalam mempengaruhi pencapaian akademik sekolah menengah di Selangor. Dapatan yang diperolehi sekaligus dapat membentuk suatu rumusan tentang tahap Penilaian Kendiri Sekolah (PKS) dari sudut kepemimpinan dan pengurusan strategik pengetua yang sebenar.

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini menggariskan empat objektif utama iaitu:

1. Menentukan tahap pelaksanaan PSO, tahap kepemimpinan strategik pengetua, tahap pelibatan guru dan tahap pencapaian akademik sekolah menengah di Selangor.
2. Menentukan hubungan antara pelaksanaan PSO dan kepemimpinan strategik pengetua dengan pelibatan guru dan pencapaian akademik sekolah menengah di Selangor.
3. Menentukan hubungan antara pelibatan guru dengan pencapaian akademik sekolah menengah di Selangor.
4. Menentukan pengaruh pelibatan guru sebagai pengantara dalam hubungan antara pelaksanaan PSO dan kepemimpinan strategik pengetua dengan pencapaian akademik sekolah menengah di Selangor.

1.6 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif pertama, empat persoalan kajian telah dibentuk, iaitu:

1. Apakah tahap pelaksanaan PSO sekolah menengah di Selangor?
2. Apakah tahap kepemimpinan strategik pengetua sekolah menengah di Selangor?
3. Apakah tahap pelibatan guru sekolah menengah di Selangor?
4. Apakah tahap pencapaian akademik sekolah menengah di Selangor?

1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian kedua, ketiga dan keempat, tujuh hipotesis nul telah dibentuk.

Objektif 2

- H₀₁: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan PSO dengan pelibatan guru.
- H₀₂: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan PSO dengan pencapaian akademik sekolah.
- H₀₃: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan strategik pengetua dengan pelibatan guru.
- H₀₄: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan strategik pengetua dengan pencapaian akademik sekolah.

Objektif 3

- H₀₅: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelibatan guru dengan pencapaian akademik sekolah.

Objektif 4

- H₀₆: Tidak terdapat pengaruh pelibatan guru sebagai pengantara dalam hubungan antara pelaksanaan PSO dengan pencapaian akademik sekolah.
- H₀₇: Tidak terdapat pengaruh pelibatan guru sebagai pengantara dalam hubungan antara kepemimpinan strategik pengetua dengan pencapaian akademik sekolah.

1.8 Skop Kajian

Kajian hanya memfokuskan kepada pemboleh ubah PSO bagi aspek kurikulum, kepemimpinan strategik pengetua, pelibatan guru dan pencapaian akademik sekolah. Kajian menilai hubungan di antara pelaksanaan PSO dengan pelibatan guru, pelaksanaan PSO dengan pencapaian akademik sekolah, kepemimpinan strategik pengetua dengan pelibatan guru, kepemimpinan strategik pengetua dengan pencapaian akademik sekolah dan pelibatan guru dengan pencapaian akademik sekolah sahaja. Kajian ini tidak menyentuh pelaksanaan PSO bagi aspek hal ehwal murid juga aspek kokurikulum dan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi pencapaian akademik sekolah. Malahan, kajian juga tidak menyentuh tentang kepemimpinan instruksional yang begitu sinonim dengan pencapaian akademik sekolah.

Bagi mengukur pencapaian akademik sekolah, kajian hanya memberi tumpuan kepada nilai GPS dalam peperiksaan awam SPM dari tahun 2017 hingga 2019. Kajian tidak

menilai pencapaian GPMP bagi mata pelajaran teras, elektif, agama, iktisas dan teknikal yang menyumbang kepada pencapaian nilai GPS sekolah.

Kajian hanya meninjau sudut pandang atau perspektif Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) iaitu guru tetap yang dilantik oleh Menteri di bawah subseksyen 58(2) atau 6 1(2), Akta Pendidikan (1996) yang mengajar mata pelajaran teras dan atau elektif. Hubungan, pelibatan dan peranan mereka secara terus dalam pengurusan, perancangan, pembangunan dan pelaksanaan pelan akademik murid dilihat sebagai pemilihan sampel yang paling tepat bagi menjawab objektif kajian ini. Walau bagaimanapun, kajian tidak meninjau pandangan pengetua, guru sandaran, guru interim, guru praktikum atau pihak berkepentingan lain seperti pegawai-pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) atau Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan ahli jawatankuasa Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) yang juga tidak terpisah daripada pencapaian akademik murid dan sekolah.

1.9 Limitasi Kajian

Terdapat beberapa limitasi yang dikenal pasti dalam penghasilan kajian ini. Oleh kerana kajian ini bersifat kuantitatif dan hanya menggunakan soal selidik, maka kesahan dan ketepatan hasil kajian bergantung sepenuhnya kepada komitmen, keikhlasan dan kejujuran maklum balas yang diberikan oleh responden untuk memberikan data yang tepat bagi penghasilan dapatan sebenar.

Perubahan budaya kerja dan landskap persekitaran pengajaran di rumah akibat daripada penutupan semua sekolah yang terkesan daripada penularan wabak COVID-19 untuk beberapa tempoh penggal persekolahan sejak Mac 2020 memberi pandangan kepada pengkaji bahawa maklum balas yang diberi berkemungkinan dipengaruhi oleh keadaan persekitaran, emosi dan perasaan responden untuk menjawab soal selidik. Keadaan persekitaran yang kurang kondusif, tahap kesejahteraan emosi dan perasaan responden mampu mempengaruhi ketepatan maklum balas yang diberikan.

Kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah kebangsaan harian biasa di Selangor dan tidak melibatkan sekolah menengah kebangsaan di negeri lain di Semenanjung Malaysia, Sabah dan Sarawak, Sekolah Agama Kerajaan, Sekolah Jenis Kebangsaan, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Teknik dan Vokasional atau Sekolah Swasta. Oleh itu, dapatan yang diperolehi tidak dapat digeneralisasikan kepada negeri-negeri dan jenis sekolah lain.

Selain itu, capaian internet juga memberi pengaruh kepada penumpuan responden dalam memberi maklum balas kepada soal selidik yang dilaksanakan dalam bentuk *google form*. Capaian internet yang kurang baik mengganggu penumpuan responden untuk memahami kandungan soal selidik dengan baik boleh membawa kepada penangguhan menjawab soal selidik dan membataskan pemikiran responden untuk memberikan maklum balas yang tepat. Pandangan dan persepsi responden mungkin berbeza atau sama bergantung kepada tahap pemahaman mereka terhadap item.

Pengumpulan data dalam bentuk *google form* ini memberi cabaran kepada pengkaji untuk mendapatkan bilangan maklum balas mengikut bilangan edaran soal selidik. Pengkaji tidak dapat mengawal bilangan penerimaan maklum balas responden berikutan capaian internet yang kurang baik di beberapa kawasan di Lembah Klang yang dilanda banjir teruk.

Dengan menggunakan kaedah keratan rentas, data yang dikumpul adalah pada satu-satu masa sahaja. Kaedah ini tidak membenarkan pengumpulan data lanjutan walaupun berlaku perubahan kepada teori atau pemboleh ubah kajian. Oleh itu, dapatan yang diperolehi hanya dapat menyimpulkan keadaan semasa dalam konteks kajian sahaja.

1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini memberi sumbangan dengan berkongsi justifikasi dan permasalahan dan mendedahkan bukti empirikal mengenai tahap pelaksanaan PSO sekolah, tahap kepemimpinan strategik pengetua, tahap pelibatan guru dan tahap pencapaian akademik sekolah. Dalam masa sama, maklumat tentang hubungan antara pelaksanaan PSO dan kepemimpinan strategik pengetua dengan pelibatan guru dan pencapaian akademik sekolah serta pengaruh pelibatan guru dalam hubungan antara pelaksanaan PSO dan kepemimpinan strategik pengetua dengan pencapaian akademik sekolah turut dikenal pasti. Kekurangan kajian terkini seumpama ini dalam konteks pendidikan negara adalah begitu ketara yang memerlukan perhatian dan pertimbangan segera dari semua pihak pengurusan pendidikan selain ianya penting berikutan pencapaian akademik dan situasi semasa pendidikan yang mengalami perubahan budaya pembelajaran diluar jangka untuk dipertimbangkan.

Dapatan kajian boleh dijadikan sebagai sumber informasi tambahan untuk dimanfaatkan oleh penggubal dasar antaranya Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD), KPM bagi merancang dan mereka bentuk pelan tindakan baharu sebagai usaha meningkatkan pencapaian akademik sekolah ke tahap yang lebih baik dan seterusnya diletarikan bukan sahaja di Selangor bahkan seluruh negara. Dapatan kajian secara tidak langsung memberi ruang kepada Institut Aminuddin Baki (IAB) untuk membentuk dan menyediakan latihan-latihan serta kursus-kursus kepada pengetua bagi memantapkan kemahiran mereka dalam pengurusan strategik dan kepemimpinan strategik dengan lebih baik. Dalam masa sama, kursus-kursus dan program peningkatan profesionalisme bagi memberi pemahaman dan meningkatkan pelibatan guru dalam pelaksanaan pelan juga dapat dijalankan. Menerusi inisiatif tersebut dapat menyuntik dan menerapkan kefahaman yang optimum kepada pengetua dan guru tentang peranan mereka dan kepentingan pelaksanaan PSO yang lebih terancang dan berstrategik bagi menjamin kecemerlangan akademik sekolah. Selain itu, dapatan kajian membuka ruang kepada Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (JPNS) untuk merangka dan menyusun strategi-strategi tertentu dan membuat penilaian terperinci terhadap pelaksanaan PSO di sekolah-sekolah yang dikenal pasti tahap pencapaian akademiknya dengan lebih berstruktur.

Dalam masa sama, kajian ini memberi peluang kepada pengetua dan guru untuk menilai dan menambah baik pelaksanaan PSO sedia ada bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Kajian ini juga dapat memberi pendedahan kepada pengetua dalam

mengurus perubahan dengan melaksanakan PSO secara lebih berstruktur berdasarkan teori dan model yang berkaitan. Dalam masa sama, dapatan kajian mampu memberikan nilai tambah kepada ilmu melaksana PSO sedia ada dan merapatkan jurang kefahaman yang wujud tentang proses perubahan dan keperluan pelaksanaan PSO bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Malahan, dapatan kajian boleh dijadikan sebagai rujukan kepada pengetua bagi merangka dan menyusun strategi-strategi tertentu, membentuk garis panduan bagi penyediaan PSO dalam merancang dan melaksana program-program intervensi dan mencipta inovasi untuk meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Setiap indikator yang dicungkil dapat memberi idea kepada pengetua dalam mengurus perubahan dan mengenal pasti kelemahan untuk mengambil tindakan penambahbaikan lebih awal bagi mencapai prestasi akademik sekolah yang lebih baik. Kajian ini juga memberi penambahan ilmu dan meningkatkan kemahiran pengetua mengenai kepemimpinan strategik yang boleh diamalkan. Melihat kepada pencapaian dan situasi pendidikan semasa, pendedahan kepada kepemimpinan strategik adalah lebih tepat yang boleh diamalkan oleh pengetua untuk memimpin perubahan dan mengurus pelaksanaan PSO dengan terancang bagi menjamin kecemerlangan akademik sekolah (Zakaria et. al., 2021; Zakaria, Mansor, Mohd Nor, 2020; M. Ameen, 2019; Muhamad & Mohd Hamzah, 2015).

Selain itu, kajian ini turut menyumbang kepada bidang ilmu dengan menemukan konsep baharu iaitu konsep pelibatan pekerja yang boleh dirujuk dan dijadikan panduan bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Konsep yang digunakan dalam sektor korporat ini adalah sangat penting dalam melaksana PSO yang memberi kesan positif kepada prestasi organisasi, hasil atau pencapaian matlamat (Nienaber, 2019; Martins & Nienaber, 2018; Reijseger et al., 2017; Barrick et. al., 2015). Oleh itu, konsep pelibatan pekerja ini digunakan dalam skop kajian dengan mengalihkan kepada istilah pelibatan guru untuk memberi nilai tambah kepada amalan dan teori baharu dalam bidang pendidikan di peringkat tempatan. Pelibatan guru yang sinonim dengan pencapaian akademik murid yang baik (Sore et al., 2017; Jodi, 2016) diperlukan sebagai pengantara bagi membantu pengetua melaksana PSO dengan berkesan. Dapatan kajian memberi justifikasi kepada ketepatan dan kesesuaian konsep pelibatan guru yang boleh dijadikan sebagai rujukan untuk melaksana PSO bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah.

Pada masa sama, hubungan yang melibatkan pelaksanaan PSO, kepemimpinan strategik pengetua, pelibatan guru dan pencapaian akademik sekolah belum diterokai secara serentak dalam bidang pendidikan di peringkat tempatan dapat diterangkan melalui model berstruktur yang dibina. Oleh itu, dapatan kajian ini dapat menambah sumbangan empirikal kepada kajian literatur sedia ada dan boleh digunakan oleh pengkaji-pengkaji baru sebagai rujukan ilmiah. Kajian ini telah menyatukan tiga teori dan dua model iaitu teori perubahan Fullan (1983), teori pelibatan pekerja Khan (1990), teori tuntutan pekerjaan-sumber Bakker dan Demerouti (2014), model proses perancangan strategik Zainal Abidin Mohamed (1999) dan model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004, 2006) yang mengandungi dimensi-dimensi yang terarah kepada pencapaian matlamat. Dapatan kajian yang disokong oleh beberapa teori dan model yang tepat serta cadangan yang diutarakan dapat dijadikan sebagai panduan untuk menyebar luas skop kajian pada masa akan datang (Wolf & Floyd, 2017).

1.11 Definisi Istilah

1.11.1 Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)

Dahnke (2019); Bryson (2018) mendefinisikan pelaksanaan PSO sebagai suatu proses pelan jangka masa panjang antara tiga hingga lima tahun bagi membuat jangkaan masa hadapan dimana organisasi menentukan misi dan objektif untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan bersesuaian dengan sumber-sumber yang dimiliki. Bryson (2018) menambah pelaksanaan PSO merupakan suatu usaha memformulasi dan mengimplementasi pelan, mengawal strategi dan melakukan analisis yang sistematik terhadap cabaran dalaman dan luaran yang mempengaruhi pengoperasian pelan. PSO merupakan pandu arah kepada masa depan organisasi untuk bergerak ke suatu keadaan atau tahap yang lebih tinggi dari keadaan semasa (Salama, 2021; Dahnke, 2019; Frantzen, 2018; Schlebusch & Mokhatle, 2016).

Dalam konteks kajian, pelaksanaan PSO ialah perancangan jangka panjang sekolah yang diterbitkan bagi memberi panduan kepada pengetua dan guru untuk membentuk strategi dan melakukan tindakan bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Melibatkan proses merancang, melaksana, mengawal dan menilai keberkesanan pelan di samping mengenal pasti halangan-halangan yang wujud semasa merancang dan melaksana pelan. Soal selidik perancangan strategik yang dibina oleh Dolbasar Kasan (2013) telah diadaptasi dan digunakan bagi mengukur tahap pelaksanaan PSO sekolah.

Kesemua item soal selidik dibahagikan kepada lima konstruk, iaitu merancang PSO, melaksana pelan tindakan, kawalan dan penilaian, halangan-halangan semasa proses merancang PSO dan halangan-halangan semasa pelaksanaan PSO.

1.11.1.1 Merancang Pelan Strategik Organisasi (PSO)

Menurut Bryson (2018, 2003) merancang PSO ialah suatu usaha yang teratur bagi menghasilkan keputusan yang fundamental dalam menentukan apakah tindakan dan bagaimana melaksanakannya dengan membuat pilihan daripada pelbagai alternatif untuk membawa organisasi ke arah kecemerlangan.

Dalam kajian ini, merancang PSO ialah usaha membentuk pelan tindakan dengan melibatkan pemilihan strategi daripada beberapa senarai alternatif strategi yang berteraskan kepada misi dan visi sekolah untuk mencapai kecemerlangan akademik dengan mengambil kira faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

1.11.1.2 Melaksana Pelan Tindakan

Bryson (2018; 2003) menjelaskan melaksana pelan tindakan merupakan peringkat pelaksanaan atau tindakan yang perlu dilaksanakan oleh kumpulan atau individu tertentu mengikut strategi yang dipilih.

Dalam kajian ini, melaksana pelan tindakan sebagai usaha membentuk konseptual perubahan kepada guru, melaksana semua strategi yang ditetapkan dalam pelan tindakan untuk meningkatkan pencapaian akademik sekolah dan melakukan pemantauan yang cekap.

1.11.1.3 Kawalan dan Penilaian

Menurut Bryson (2003); Mohamed (1999) kawalan dan penilaian merupakan tindakan yang dilakukan bagi memastikan rancangan berlaku mengikut yang dikehendaki dan melakukan penambahbaikan sekiranya rancangan tidak mencapai piawai.

Dalam kajian ini, kawalan dan penilaian ialah tindakan mengawal pelaksanaan, mengukur keberkesanan pelan dan membandingkan pencapaian dengan piawai sebenar.

1.11.1.4 Halangan-halangan Semasa Proses Merancang Pelan Strategik Organisasi (PSO)

Ialah isu yang berlaku dalam persekitaran organisasi yang menjadi cabaran semasa membentuk PSO seperti masalah disiplin, penurunan kuasa dari pihak atasan dan latar belakang murid (Mohamed, 1999).

Dalam kajian ini, halangan-halangan semasa proses merancang PSO ialah rintangan atau cabaran yang dihadapi semasa memilih strategi dan membentuk pelan tindakan.

1.11.1.5 Halangan-halangan Semasa Pelaksanaan Pelan Strategik Organisasi (PSO)

Ialah isu yang berlaku dalam persekitaran organisasi yang menjadi cabaran semasa melaksana PSO seperti komitmen guru, kemudahan asas di sekolah dan sifat pengetua mentadbir sekolah (Mohamed, 1999).

Dalam kajian ini, halangan-halangan semasa pelaksanaan PSO ialah rintangan atau cabaran yang dihadapi semasa melaksana strategi dalam pelan tindakan.

1.11.2 Kepemimpinan Strategik

Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2016) kepemimpinan strategik ialah seseorang yang mempunyai keupayaan, kebolehan dan kemahiran terhadap sesuatu, meramal masa hadapan, membayangkan dan mengekalkan fleksibiliti, berfikir secara berstrategi dan mencipta hubungan kerja bersama-sama dengan orang lain untuk melaksana perubahan bagi mencipta masa depan yang lebih cemerlang untuk organisasi. Kepemimpinan

strategik merupakan suatu amalan kepemimpinan yang mengintegrasikan strategi-strategi untuk mengurus perubahan (Wootton & Horne, 2010). Dari sudut pandang Eacott (2008b) kepemimpinan strategik ialah strategi atau tingkah laku mencetus, membangun, melaksana, memantau dan menilai sesuatu usaha atau proses sebagai tindak balas untuk melihat masa hadapan.

Dalam kajian ini, kepemimpinan strategik adalah tindakan atau amalan strategik pengetua dengan memanfaatkan sepenuhnya keupayaan dan ciri-ciri peribadinya dalam memimpin dan mengurus pelaksanaan PSO dengan berkesan sebagai proses perubahan bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Bagi tujuan kajian ini, soal selidik yang dibangunkan oleh Hairuddin Mohd Ali (2020) telah diadaptasi dan digunakan.

Kesemua item soal selidik dibahagikan kepada dua konstruk iaitu keupayaan mengurus organisasi dan ciri-ciri peribadi pengetua.

1.11.2.1 Keupayaan Mengurus Organisasi

Keupayaan mengurus organisasi secara teoritikal dinyatakan sebagai kemahiran pemimpin memimpin dan mengurus organisasi secara strategik yang memberi perhatian kepada orientasi strategik, penterjemahan strategik, memimpin staf mencapai visi, membuat perubahan dan membangunkan kompetensi (Davies & Davies, 2010; 2004).

Dalam kajian ini, keupayaan mengurus organisasi ialah keupayaan pengetua memimpin dan mengurus perubahan dengan merancang, melaksana, mengawal dan menilai pelaksanaan PSO di samping mengurus sumber dalaman sekolah secara berstrategik bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah.

1.11.2.2 Ciri-ciri Peribadi Pengetua

Ciri-ciri peribadi ialah nilai atau kualiti pemimpin yang berkait dengan kebijaksanaan tindakan, kemampuan penyesuaian, penerimaan perubahan dan ketidakpuasan status *quo* dalam mengurus organisasi (Davies & Davies, 2010; 2004).

Dalam kajian ini, ciri-ciri peribadi pengetua merupakan karektor peribadi atau sifat semulajadi positif pengetua yang digunakan untuk mengurus sekolah dan memimpin guru disamping mengekalkan semangat dan motivasi guru pada tahap yang tinggi untuk memastikan pencapaian akademik sekolah yang lebih baik dapat dicapai.

1.11.3 Pelibatan Guru

Kahn (1990) menjelaskan konsep pelibatan pekerja sebagai individu yang rela, bersedia memberi tenaga fizikal, kognitif dan emosi terhadap pekerjaan melebihi dari kebiasaan, mewujudkan suasana dan terlibat sepenuhnya terhadap pekerjaan di dalam persekitaran

kerja yang kondusif bagi meningkatkan prestasi organisasi ke tahap yang lebih cemerlang. Persekitaran kerja yang kondusif membawa maksud suasana kerja yang harmonis membawa kepada hubungan kerja baik dengan sokongan kuat pemimpin dan ahli pasukan, strategi dan kepercayaan terhadap tugas mempengaruhi kepada peningkatan pelibatan pekerja (Martins & Nienaber, 2018; Pfeffer, 2017; Klassen et al., 2013; Kahn, 1992, 1990). Nienaber (2019, 2017); Martins dan Nienaber (2018); Reijseger et al., (2017); Barrick et. al., (2015) melihat pelibatan pekerja dalam skop yang lebih terarah dalam melaksanakan strategi bagi meningkatkan keberkesanan organisasi.

Kajian ini mengalihkan istilah pelibatan pekerja kepada pelibatan guru yang lebih tepat dengan konteks kajian namun masih mengekalkan konsep asal. Pelibatan guru ialah tindakan merancang dan melaksana PSO bagi aktiviti pengajaran mahupun aktiviti atau program akademik lain untuk meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Konstruk pelibatan guru dalam kajian ini menggunakan definisi oleh Klassen et al., (2013); Schaufeli et. al., (2006) dan Kahn (1990) yang menilai pelibatan guru melalui pelibatan kognitif, pelibatan emosi yang positif serta pelibatan sosial guru dengan murid dan rakan sekerja dalam melaksana aktiviti pengajaran mahupun aktiviti atau program akademik lain. Soal selidik yang dibangunkan oleh Klassen, Yerdelen dan Durksen (2013) telah diterjemah dan digunakan bagi tujuan kajian.

Secara amnya, istilah pelibatan telah digunakan di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 - 2025) pada Bab 5 Guru dan Pemimpin Sekolah bagi menjelaskan guru dan pemimpin sekolah adalah penggerak untuk keberhasilan murid dan Bab 7 Struktur Sistem bagi menjelaskan tahap semasa pelibatan ibu bapa dan komuniti dalam pendidikan. Kesemua item soal selidik dibahagikan kepada empat konstruk iaitu pelibatan kognitif, pelibatan emosi, pelibatan sosial dengan murid dan pelibatan sosial dengan rakan sekerja.

1.11.3.1 Pelibatan Kognitif

Pelibatan kognitif ialah keadaan minda pekerja yang positif, bertenaga, sangat terlibat dengan kerja dan mempunyai daya ketekunan yang tinggi terhadap kerja (Schaufeli et al., 2006; Kahn, 1990).

Dalam kajian ini, pelibatan kognitif ialah keadaan guru yang bertenaga, mempamerkan semangat dan kesungguhan yang tinggi serta memberi tumpuan dalam melaksana kerja.

1.11.3.2 Pelibatan Emosi

Pelibatan emosi ialah perasaan teruja dan dedikasi yang dipamerkan oleh pekerja terhadap kerja (Schaufeli et al., 2006; Kahn, 1990).

Dalam kajian ini, pelibatan emosi ialah perasaan suka dan gembira yang menggambarkan keterujaan dan keseronokan guru dalam melaksana kerja.

1.11.3.3 Pelibatan Sosial dengan Murid

Klassen et al., (2013) menjelaskan pelibatan sosial dengan murid merupakan aspek penting yang mencirikan kerja mengajar guru. Pelibatan sosial dengan murid berupaya menarik pelibatan murid dan berhubung dengan pencapaian murid.

Dalam kajian ini, pelibatan sosial dengan murid membawa maksud guru membina hubungan baik dan mesra dengan mewujudkan rasa kepentingan dan keberadaan murid di dalam bilik darjah.

1.11.3.4 Pelibatan Sosial dengan Rakan Sekerja

Menurut Klassen et al., (2013) pelibatan sosial dengan rakan sekerja ialah sokongan proaktif antara pekerja yang menjelaskan pelibatan mereka terhadap kerja.

Dalam kajian ini, pelibatan sosial dengan rakan sekerja ialah membina hubungan yang efektif dan saling menyokong antara rakan guru dalam melaksana aktiviti atau program akademik bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah.

1.11.4 Pencapaian Akademik Sekolah

Pencapaian bermaksud prestasi atau hasil atau perolehan daripada apa yang telah dipelajari. Manakala akademik adalah bersifat atau mengandungi ilmu pengetahuan yang tinggi atau mendalam (Dewan Bahasa dan Pustaka, 2005).

Bagi kajian ini, pencapaian akademik sekolah merujuk kepada ukuran pencapaian akademik sekolah yang dinilai berdasarkan nilai GPS dalam peperiksaan awam SPM bermula dari tahun 2017 hingga 2019. GPS merupakan nilai bagi pencapaian keseluruhan semua mata pelajaran oleh semua murid yang mendaftar dan menduduki peperiksaan SPM.

1.12 Rumusan

Bab ini telah membincangkan mengenai keperluan pelaksanaan PSO yang rapi, kepemimpinan strategik pengetua yang mantap dan pelibatan guru yang tinggi bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Selain itu, objektif dan persoalan kajian dibentuk bagi mendapatkan jawapan terhadap kekaburan yang timbul dan memberi justifikasi tentang permasalahan kajian. Literatur daripada kajian-kajian terdahulu dijadikan sebagai rujukan bagi mencungkil kelompongan yang wujud dalam lapangan kajian. Dapatan kajian dapat memberi panduan dan pengetahuan kepada pihak-pihak tertentu seperti penggubal dasar dan latihan, pengetua dan guru untuk membentuk dan melaksana PSO yang lebih rapi dan berkesan bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah pada tahap yang lebih baik.

BIBLIOGRAFI

- Abaiola, B., Osaat, D. S., & Abaiola, B. (2021). Succession and strategic employee planning as predictors of teachers' job commitment in secondary schools in Bayelsa State. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 4002(4), 203–210.
- Abbu Bakri, E. (2004). *Pengurusan Strategik: Konsep dan Aplikasi Untuk Pendidikan*. Kuala Lumpur Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abd. Rashid, S. (2003). Pemikiran profesional keguruan terhadap kurikulum dan pengajaran. *Seminar Penyelidikan Pendidikan Guru Peringkat Kebangsaan 2003*, 8.
- Abd Manaf, I. (2018). *Hubungan penyeliaan dan pendekatan bimbingan dengan amalan praktikum guru pelatih Institut Pendidikan Guru Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdullah, A. G. K., Ali, A. J., Mydin, A., & Zamzam Amin, N. A. (2019). Exploring capacity of middle managers as instructional leadership to lead transformations of teaching and learning in Malaysian high performing schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3).
- Abdullah, A. H., Nazirwan, H., Pumalai, K., & Mohd Amir, N. H. (2020). Pentaksiran PISA: Di mana kedudukan Malaysia untuk literasi Matematik dalam kalangan negara Asia Tenggara? *Majalah Sains*, June.
- Abdullah, A., & Halim, B. A. (2020). Isu dan cabaran dalam pengurusan latihan di Institut Latihan Islam Malaysia Kampus Besut. ... *Sulaiman Shah Journal* ..., 7, 1–12.
- Abdullah, Z., Ismail, S. N., Shafee, S., Shahrom, M. S. N., & A. Ghani, M. F. (2019). Pengaruh pembelajaran akademik anak-anak keluarga fakir miskin di sekolah-sekolah Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(2), 44–70.
- Abu Bakar, N. (2016). *Hubungan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepemimpinan guru dengan prestasi akademik Sekolah Menengah di Johor*. Universiti Putra Malaysia.
- Abu Bakar, N., Basri, R., & Fooi, F. S. (2015). Hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *Clinical Lymphoma, Myeloma and Leukemia*, 17(6), 375–381.
- Ada, S. (2018). The problems that secondary school administrators' and teachers' face regarding strategic administration. *Eurasian Journal of Educational Research*, 78, 159–182.
- Agi, U. K. (2017). *School development training: A strategic tool for secondary school improvement in Rivers state, Nigeria*. 21(1), 88–99.

- Al-Mawdieh, R. S. (2020). The reality of strategic planning in the faculties of educational sciences in Jordanian Private Universities, and its relation to academic excellence. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 270–279.
- Alfadli, M. A. (2019). Obstacles to implementing the strategic action plan in the light of performance evaluation at college of education in Jeddah University. *World Journal of Education*, 9(2), 73.
- Ali, H. M., Ayodele, L. A., & Ibrahim, M. B. (2019). The future sustainability of Malaysian higher education institutions: What matters most? *Asian Academy of Management Journal*, 24, 171–186.
- Ali, M., & Hayat, B. (2019). Non-academic factors influencing students' achievement: A study in the Indonesian madrasahs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(2), 180–192.
- Ali Mohsen Al-Harethi, A., & Al-Maamari, Q. (2018). The impact of strategic planning on improving institutional performance at Limkokwing University of creative technology in Malaysia. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 4(3), 112–129.
- Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times* (Third Edit). Wiley.
- Ambotang, A. S., Mohamad, B., Abdullah, M. Y., Taat, M. S., & Talip, R. (2014). Faktor penyumbang terhadap pencapaian sifar ujian penilaian sekolah rendah di Sarawak. *Sains Humanika*, 2(4), 191–196.
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 447–454.
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion*. John Wiley & Sons.
- Ansoff, H. I. (1991). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12, 449–461.
- Antoniou, P., Myburgh-Louw, J., & Gronn, P. (2016). School self-evaluation for school improvement: Examining the measuring properties of the LEAD surveys. *Australian Journal of Education*, 60(3), 191–210.
- Arabaci, İ. B., Namli, A., Zincirli, M., & Özer, F. (2015). *The problems faced by educational institutions while developing and implementing a strategic plan and suggestions for a solution*. 23(4), 1453–1470.
- Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *The Journal of Health Administration Education*, 11(2), 309–317.

- Arbaa, R., Jamil, H., & Abd Razak, N. (2010). Hubungan guru-pelajar dan kaitannya dengan komitmen belajar pelajar: Adakah guru berkualiti menghasilkan perbezaan pembelajaran antara jantina pelajar? *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 61–69.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Walker, D., & Irvine, C. K. S. (2019). *Introduction to Research in Education* (10th ed.). Cengage Learning.
- Asif, A., & Basit, A. (2020). Exploring Strategic Leadership in Organizations: A Literature Review. *Strategic Leadership in Organizations 212 GMR*, 5(2), 211–230.
- Awang, Z., Hui, L. S., & Zainudin, N. F. S. (2018). *Pendekatan Mudah SEM*. MPWS Rich Resources Sdn. Bhd.
- Awinja Damary, O., Vincent, M., Aketch, E., Lecturer, S., Strategy Consultant, B., & Author, C. (2020). Strategic planning and performance of public secondary schools in Rarieda district. *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN*, 3(5), 90–104.
- Azmi, N. (2007). *Pengaruh Kepimpinan Strategik Ke atas Strategik Kompetitif dan Kesan Kepada Pencapaian Organisasi*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2017). *Analisis prestasi murid TIMMS 2015*.
- Bahagian Sektor Pembelajaran, J. P. S. (2020). *Analisis Keputusan SPM 2019*.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In *Wellbeing: Vol. III* (pp. 1–28). John Wiley & Sons, Inc.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands – resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of Well-Being, 2018*, 1–13.
- Balkar, B., & Kalman, M. (2018). Examining school administrators' beliefs and understandings about strategic planning: An exploratory typological perspective. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(2), 25–50.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135.

- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33–54.
- Beach, R., & Lindahl, R. (2015). A discussion of strategic planning as understood through the theory of planning and its relevance to education. *Educational Planning*, 22(2), 5–16.
- Benavides, V. (2016). *Staying on mission and staying in business: Strategic planning in the education nonprofit sector*. Harvard University.
- Bernhardt, V. L. (2018). *Data Analysis for Continuous School Improvement* (4th ed.). Routledge.
- Bett, W. C., & Bett, S. (2021). Strategic leadership practices and academic performance in public secondary schools in Kericho County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 52–71.
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2020). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 161–165.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2003). *Leadership, society and the next ten years*.
- Brazer, S. D., Rich, W., & Ross, S. A. (2010). Collaborative strategic decision making in school districts. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 196–217.
- Brislin, R. W. (1970). Back translation for cross-cultural research. In *Journal of cross cultural psychology* (Vol. 1, Issue 3, pp. 185–216).
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2017). Entrepreneurship in emerging economy: Where are we day and where should the research go in the future. *International Small Business Journal*, 35(7), 783–802.
- Bryson, J. (2003). *Strategic Planning and Management: Handbook of Public Administration* (B. G. Peters & J. Pierre (Eds.); 1st ed.). SAGE.
- Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(December), S246–S254.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.

- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (1996). *Creating and Implementation Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Non-Public Organization* (2nd ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2004). *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339.
- Burgos, L. M. (2018). *The road to strategic renewal: Navigating the distance between mission, strategy, and impact at the center for educational leadership*. Harvard University.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Application and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming* (2nd ed.). Routledge.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming* (3rd ed.). Routledge.
- Byrne, Z. S. (2015). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research and Practice*. Routledge.
- Caputo, A., & Rastelli, V. (2014). School improvement plans and student achievement: Preliminary evidence from the quality and merit project in Italy. *Improving Schools*, 17(1), 72–98.
- Carpenter, D. (2018). Intellectual and physical shared workspace: Professional learning communities and the collaborative culture. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 121–140.
- Carter, K. M. (2016). Community organizing and school transformation. *ProQuest Dissertations and Theses*, 118.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 1–18.
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. (2021a). What about us? Teachers' participation in schools' strategic action plans. *Participatory Educational Research*, 8(3), 156–175.
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021b). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 6(October), 1–10.

- Ceylan Kocaoglu, H., & Balkar, B. (2016). Examining the strategic planning applications within the context of strategic leadership: A study in Pre-Schools. *The Journal of International Education Science*, 3(7), 213–231.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
- Chan, C. W. (2017). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(4), 679–691.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *Over-skilled and underused: investigating the untapped potential of UK skills*. October.
- Chee, J., Md Nor, M., Othman, A. J., & Abdul Rahman, M. N. (2018). Isu pengetahuan, pedagogi dan teknologi dalam kalangan guru Prasekolah. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 6(3), 7–21.
- Cheng, E. C. K. (2020). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration and Leadership*, 10, 1–17.
- Cheruiyot, A., Kibett, J. K., & Ngeno, V. (2020). Monitoring and control skills of heads of science department and academic performance in sciences in public secondary schools in Nandi County Kenya. *Global Journal of Educational Research*, 19(1), 55–66.
- Cheserek, P. J., Ndaita, D. J., & Kapkiai, D. M. (2021). Influence of planning on curriculum implementation in public secondary schools in Elgeyo-Marakwet County, Kenya. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 9(2), 53–62.
- Chimuka, R. (2016). *Effects of the school strategic plan on pupils 'academic performance in selected secondary schools of Lundazi District , Zambia*. University of Zambia.
- Cochrane, A., & Williams, R. (2013). Putting higher education in its place: The sociopolitical geographies of english universities. *Policy and Politics*, 41(1), 43–58.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *TQM Journal*, 22(3), 260–266.
- Cohen, Louis; Manion, Lawrence; Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8th ed.). Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). Routledge.
- Creswell, W. J. (2012). *Educational Research: Planning Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed.). Pearson Education Inc.

- Creswell, W. J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications Inc.
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications Inc.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dahnke, C. C. (2019). *Utilizing strategic planning and performance metrics to deliver on continuous improvement efforts in large urban school districts*. Harvard University.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Prentice Hall.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Strategic Leadership. In *International Encyclopedia of Education* (pp. 13–36).
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29–38.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2015). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.
- Davies, Brent. (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools. *Educational Management & Administration*, 31(3), 295–312. <https://doi.org/10.1177/0263211x030313006>
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 982–985.
- Delprino, R. P. (2013). *The Human Side of the Strategic Planning in Higher Education* (Vol. 40). The Society for College and University Planning.
- Dewan Bahasa dan Pustaka. (2005). *Kamus Dewan* (Keempat). Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2004). A new approach to strategic leadership: Learning-centredness, connectivity and cultural context in school design. *School Leadership and Management*, 24(1), 39–56.
- Dutta Sangeeta Sahney, V. (2016). School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1–31.

- Eacott, S. (2008a). An analysis of contemporary literature on strategy in education. *International Journal of Leadership in Education*, 11(3), 257–280.
- Eacott, S. (2008b). Strategy in educational leadership: In search of unity. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 353–375.
- Eacott, S. (2010). Lacking a Shared Vision: Practitioners and the Literature on the Topic of Strategy. *Journal of School Leadership*, 20(4), 425–444.
- Eutsler, J., & Lang, B. (2015). Rating scales in accounting reserach: The impact of scale points and labels. *Behavioural Research in Accounting*, 27(2), 35–51.
- F. Hair, J., Black, W. C., J.Babin, B., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Fernandez, K. E. (2011). Evaluating school improvement plans and their affect on academic performance. *Educational Policy*, 25(2), 338–367.
- Fides, O. C., & Carol, O. E. (2015). Problems of implementation of strategic plans for secondary schools improvement in Anambra state. *Educational Research and Reviews*, 10(10), 1384–1389.
- Fidler, B. (1996). *Strategic Planning for School Improvement*. London: Pitman in association with the British Educational Management and Administration Society.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Improvement: Planning for school's strategy*. Paul Chapman Publishing.
- Ford, M. R., & Ihrke, D. M. (2019). School board member strategic planning prioritization and school district performance. *Leadership and Policy in Schools*, 1–13.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). *How To Design and Evaluate Research in Education* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Frantzen, J. (2018). *School district leaders' use of strategic planning in a changing educational landscape*. University of Texas.
- Fullan, M. (1983). *Change process and strategies at the local level*. 6, 69.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2015). *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. Corwin Press & Ontario Principal's Council.
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). Turnaround leadership for higher education. *Journal of College and Character*, 10(6), 8.
- G. Cochran, W. (1977). *Sampling Techniques third edition* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Gabriele, S. F. (2002). The “roundtable” for school learning and planning groups: Planting a seed for systemic renewal. *Kybernetes*, 31(9–10), 1361–1368.

- Gakenia, C., Katusse, P. P., & Kiriri, D. P. (2017). Influence of strategic leadership style on academic performance of national schools in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(7), 9–24.
- Galigao, R. P., Brillantes, M. A. C., Hernani, F. M. A., Gesalago, I. A., & Llana, M. D. C. A. (2019). Principals' preferred approach in educational planning: A systematic search and review. *International Journal of Engineering Research And*, 8(07), 60–66.
- Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., & Jacobson, S. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798–811.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.
- George Jette, J., & Mohd Hamzah, M. I. (2020). Hubungan kemenjadian murid dalam proses pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) guru : penilaian pentadbir sekolah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(1), 171–179.
- Goliong, L., Abdullah, M. K., & Talin, R. (2016). Kompetensi peribadi, pedagogi, profesionalisme guru sekolah berprestasi rendah bahagian barat dan utara Sabah. *Jurnal Pendidikan Nusantara, Edisi Khas*(Jun), 182–200.
- Goliong, L., Abdullah, M. K., & Talin, R. (2018). Kompetensi pedagogi guru dan prestasi akademik di Sekolah-Sekolah Berprestasi Rendah. *Jurnal Kurikulum*, 3(80–91), 1–13.
- Gonzales, M. M., Bickmore, D. L., & Roberts, M. B. (2020). Implementing school improvement plans: Perceptions and implications of aspiring principals for educational leadership programs. *Journal of Research on Leadership Education*, 1–21.
- Grandy, G. (2013). An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(7), 616–638.
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217–242.
- Ha, H. P., Busari, A. H., & Shukri Nordin, Z. (2022). Perancangan strategik dan prestasi pelajar sekolah menengah di Sarawak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(8), 15.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis using SPSS* (pp. 27–42).
- Hairuddin Mohd Ali, & Aniyath Ali. (2015). Do strategic leadership and self efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science*, 11(27), 219–234.

- Hajisoteriou, C., Karousiou, C., & Angelides, P. (2018). Successful components of school improvement in culturally diverse schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(1), 91–112.
- Halim, F., & Ling Sin, C. (2016). Hubungan antara determinasi sendiri, personaliti big five dengan motivasi pencapaian dan pencapaian akademik (the relationship of self determination and big five personality to achievement motivation and academic achievement). *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30(2), 114–126.
- Hall, G. E., & Loucks, S. F. (1977). A developmental model for determining whether the treatment is actually implemented. *American Educational Research Journal*, 14(3), 263–276.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management*, 9(2), 193–206.
- Hambright, G., & Diamantes, T. (2004). Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. *Journal of Instructional Psychology*, 31, 7.
- Hamid, J. A., & Ismail, N. (2015). *Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi dan Pelaksanaan* (1st ed.). Universiti Putra Malaysia.
- Hanefarezan, L., Sahrim, M., Lubis, M. A., & Aladdin, A. (2018). Kesahan dan kebolehppercayaan instrumen strategi pembelajaran kolokasi Bahasa Arab: Analisis menggunakan model Rasch. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 43(3), 131–140.
- Harmeni, H. A., & Talib, R. (2022). Construct validity analysis: Assessment for learning primary mathematics questionnaire. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(2), 54–72.
- Harter, J. K. (2017). State of the Global Workplace. In *Gallup Press*. Gallup, Inc.
- Haseena V., A., & P. Mohammed, A. (2015). Aspects of quality in education for the improvement of educational scenario. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 100–106.
- Hattie, J. (2003). Teachers make a difference, What is the research evidence? *Australian Council for Educational Research*, 18.
- Henry, G. T. (1990). *Practical Sampling (Applied Social Research Methods Series Volume 21)* (A. Viriding (Ed.)). SAGE Publications Inc.
- Hie, Y. H. (2019). Peranan guru sebagai agen sosialisasi politik dalam pemupukan perpaduan Etnik di sekolah daerah Petaling Selangor, Malaysia. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Hiltibran, K. J. (2020). *Strategic planning in international christian schools: Leadership practices and perceptions*. Columbia International University.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e. In *Cengage Learning*. Nelson Education, Ltd.
- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS* (2nd ed.). Chapman and Hall/CRC Press.
- Hoglund, W. L. G., Klinge, K. E., & Hosan, N. E. (2015). Classroom risks and resources: Teacher burnout, classroom quality and children's adjustment in high needs elementary schools. *Journal of School Psychology, 53*(5), 337–357.
- Hopkins, D. (1994). *School Improvement in an Era of Change. School Development Series*. Books International Inc.
- Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know? *Journal of Higher Education Policy and Management, 40*(5), 442–457.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics, 35*(1), 12–31.
- Huber, D., & Conway, J. (2015). The effect of school improvement planning on student achievement. *Planning and Changing, 46*(1), 56–70.
- Hussin, F., Ali, J., & Zamzuri Noor, M. S. (2014). *Kaedah Penyelidikan & Analisis Data SPSS*. Universiti Utara Malaysia.
- Hussin, N. L., Muhamad, N., & Mohd Hanizam, H. (2020). Penglibatan kerja dalam kalangan pekerja swasta di Melaka. *Journal of Business Innovation, 5*(1), 63–71.
- Ibrahim, M. Y., Othman, Z., & Yusof, M. R. (2019). Memprofil nilai strategik, sistematik, dinamik dan futuristik dalam kepimpinan pemimpin sekolah. *E-Proceeding Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan Ke 26*.
- Ikediegwu, N. P., & Chukwumah, F. O. (2015). Strategic plan implementation and monitoring in secondary schools in Anambra state. *Greener Journal of Educational Research, 5*(2), 17–26.
- Ikemoto, G., Taliaferro, L., Fenton, B., & E, P. G. (2014). Principals and Change. In *New Leaders*.
- Ikubor Austin, S. (2020). Strategic planning: A remedy for the successful management of Nigeria secondary school system. *International Journal of Secondary Education, 8*(2), 53.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive, 19*(4), 63–77.

- Ishak, N., & Mohd Hamzah, M. I. (2018). Strategic planning practice and decision making skill amongst school administrators. *Advanced Science Letters*, 24(1), 388–391.
- Ismail, S. N., Mohamad, F., Kanesan, A. G., & Yaacob, A. (2018). Teacher collaboration as a mediator for strategic leadership and teaching quality. *International Journal of Instruction*, 11(4), 485–498.
- Itegi, F. M. (2016). Financing secondary education in Kenya: Exploring strategic management approach for improving quality of education. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 949–955.
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2020). *Malaysia Trade Statistics Review* (Vol. 1).
- Jamil, I. H., Norazman, I., Omar, R., & Shaari, R. (2021). Hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan kerja. *Sains Humanika*, 13(2–2), 59–68.
- Jodi, D. K. (2016). The role and responsibilities of teachers in U.S.A. *Journal of Education System*, 6(21), 136–145.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (6th ed.). SAGE Publications Inc.
- Jongkulin, M. A., Talip, R., & Dul Mukti, R. (2019). Sikap guru prasekolah terhadap pelaksanaan pendidikan inklusif. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 18, 171–182.
- Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
- Kariuki, P. G., Maiyo, J., & Ndiku, J. M. (2017). Relationship between strategic planning and performance Of public secondary schools in Kangundo Sub-County , Machakos Country, Kenya. *Journal of Research & Method in Education*, 6(6), 99–105.
- Kasan, D. (2013). *Pengaruh pelaksanaan perancangan strategik dan kepimpinan pengetua terhadap sekolah kurang berkesan di Semenanjung Malaysia*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Kasan, D., Marzuki, S., & Yunus, J. (2013). Implementation of strategic planning and factors that contributed to the school effectiveness in ineffective schools in Malaysia. *Management Research Journal*, 2(1), 18.
- Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership* (1st ed.). Doubleday Business.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2021). *Belanjawan 2021*.

- Kementerian Kewangan Malaysia, P. (2020). Belanjawan 2020. In *Percetakan Nasional Malaysia Berhad: Vol. Edisi 2021*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025. In *Education*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018a). Malaysia Educational Statistics 2018. In *Educational Planning and Research Division*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018b). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) 2018* (2nd ed.). Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020a). *Laporan Analisis Keputusan Peperiksaan SPM Tahun 2020*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020b). *Pencapaian Malaysia Dalam TIMSS 2019*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020c). *Statistik: Maklumat Asas Pendidikan*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2021). *Trend Indikator Pendidikan Malaysia*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Keong, C. C., A. Ghani, M. F., & Abdullah, Z. (2018). Cabaran amalan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 6(3), 1–14.
- Khaemba, P., Barasa, J., & Likoko, S. (2020). Influence of strategic planning on academic performance of public secondary schools in Bungoma County, Kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 8(9), 313–317.
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kin, T. M., Abdull Kareem, O., & Ghouri, A. M. (2019). Competency of school principals in managing change in Malaysian secondary schools: Teachers' perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 285–304.
- Klassen, R. M., Yerdelen, S., & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 1(2), 33–52.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348–372.

- Kondakci, Y., Orucu, D., Oguz, E., & Beycioglu, K. (2019). Large-scale change and survival of school principals in Turkey. *Journal of Educational Administration and History*, 51(4), 301–315.
- Köseoglu, M. A., Yazici, S., & Okumus, F. (2018). Barriers to the implementation of strategic decisions: Evidence from hotels in a developing country. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(5), 514–543.
- Kunalan, H., & Mohd Ali, H. (2020). Preliminary findings of correlations between school leaders' strategic leadership practice, quality assurance system practice, and risky & non-risky Malaysian schools. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 9(4), 188–197.
- Kwaslema, P., & Onyango, D. (2021). Effectiveness of the strategic planning and academic performance among the public secondary schools in Babati district, Tanzania. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 2(1), 82–86.
- Lahtero, T. J., & Kuusilehto-Awale, L. (2013). Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools. *School Leadership and Management*, 33(5), 457–472.
- Lam, K. W., Hassan, A., Sulaiman, T., & Kamarudin, N. (2018). Evaluating the face and content validity of an instructional technology competency instrument for university lecturers in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 363–381.
- Lembaga Penyelidikan Undang-Undang. (1996). *Akta Pendidikan 1996 (Akta 550)*.
- Lembaga Peperiksaan Malaysia. (2019). *Laporan Analisis Keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) Tahun 2019*.
- Lindahl, R. A. (2016). Goal-free planning: A largely unrecognized, but frequently used, approach to school improvement. *Educational Planning*, 23(3), 7–15.
- Lingam, G. I., Dayal, H. C., & Lingam, N. (2020). Leadership, Community Partnerships and Schools in the Pacific Islands. In *Leadership, Community Partnerships and Schools in the Pacific Islands*. Springer Singapore.
- Lingam, G., Lingam, N., & Raghuvaiya, K. (2014). Effectiveness of school strategic planning. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(7), 2119–2125.
- Linn, R. L., & Haug, C. (2002). Stability of school-building accountability scores and gains. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(1), 29–36.
- Little, J. W. (1981). The power of organizational setting: School norms and staff development. *Educational Researcher*, 10(9), 5–8.
- M. Ameen, A. I. (2019). *The role of strategic planning requirements in the efficiency of higher education performance a study on a sample of University of Duhok Colleges*. 79–89.

- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychol Methods*, 7(1), 83.
- Mahfuz, S., & Wan Sulaiman, W. S. (2020). Hubungan faktor psikososial pekerjaan terhadap penglibatan kerja dalam kalangan penjawat awam. *Akademika*, 90(2), 51–62.
- Malusu, P. M., & Mkulu, D. G. (2020). Administrative challenges facing heads of public secondary schools in the implementation of strategic plans in Kondoa Town Council, Tanzania. *Journal of Humanities and Education Development*, 2(6), 493–506.
- Mansor, A. M., & Dali, M. H. (2016). Hubungan dan kesan kepimpinan sendiri guru terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi. *Proceedings of The ICECRS*, 1(1), 753–768.
- Marmar, J. P. (2001). *Strategy Management: An Introduction into Business and Corporate Strategy*. Pearson Education Limited.
- Martins, N., & Nienaber, H. (2018). The influence of time on employee engagement in the SA business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1682–1702.
- Marzuki, S. (2005). Amalan pengajaran guru yang berkesan: Kajian di beberapa sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Fakulti Pendidikan Universiti Malaya*, 1–14.
- Mat, S. R., & Zakaria, A. S. (2021). Penandaarasan antarabangsa PISA dan kesinambungan dalam pengajaran di peringkat pengajian tinggi. *E-Prosidings Seminar Antarabangsa Islam Dan Sains, September*, 399–412.
- Mbugua, F., & Rarieya, J. F. A. (2014). Collaborative strategic planning: Myth or reality? *Educational Management Administration and Leadership*, 42(1), 99–111.
- Md Noor, A. A. (2007). *Kepimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Md Salleh, M., Ibrahim, M. S., & Ariffin, S. R. (2009). Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia (Malaysian Journal of Education)*, 34(1), 219–233.
- Meehan, W. F., & Jonkey, K. S. (2017). *Engine of Impact: Essentials of Strategic Leadership in the Nonprofit Sector* (1st ed.). Stanford Business Books.
- Meigaru, M. B., Siamoo, P., & Salema, V. (2019). Implementation of strategic plan in influencing academics in public teachers colleges in Tanzania. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 03(11), 393–404.
- Meyers, C. V., & VanGronigen, B. A. (2019). A lack of authentic school improvement plan development: Evidence of principal satisficing behavior. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 261–278.

- Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2018). Planning for school turnaround in the United States: an analysis of the quality of principal-developed quick wins. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(3), 362–382.
- Mintrop, H., & MacLellan, A. M. (2002). School improvement plans in elementary and middle schools on probation. *Elementary School Journal*, 102(4), 275–300.
- Mintrop, H., MacLellan, A. M., & Quintero, M. F. (2001). School improvement plans in schools on probation: A comparative content analysis across three accountability systems. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 197–218.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Miskell, S. P. (2020). *A study of the effect of strategic planning on student achievement in rural public schools in New York State*. St. John Fisher College.
- Mohamad, F., & Ismail, S. N. (2018). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2), 14–25.
- Mohamad, M. (2016). *Pengaruh kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di Sekolah Agama*. Universiti Utara Malaysia.
- Mohamad, M., Don, Y., & Ismail, S. N. (2016). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kesediaan perubahan warga organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 1–14.
- Mohamad, M., & Mohamad Twontawi, H. (2021). *School teachers' strategic thinking skills: Cross-sectional survey based on demographic factors*. 1(2), 530–541.
- Mohamed, F., & Ismail, S. N. (2018). The concept and model of strategic leadership and its importance in increasing school achievement. *Journal of Social Science Research*, 12(1), 2568–2574.
- Mohamed, Z. A. (1999). *Pengurusan Strategik di Sektor Pendidikan*. Universiti Putra Malaysia.
- Mohamed, Z. A. (2007). *Pengurusan Strategik*. Utusan Publishing & Distributors Sdn. Bhd.
- Mohamed Zan, A. K. (2012). *Kepimpinan instruksional guru besar dan pencapaian akademik sekolah di daerah Petaling*. Universiti Malaya.
- Mohammed, M., Abdul Rahman, A., & Al-Yaaqoubi, A. R. S. (2015). The effectiveness of the strategic planning of the human resources (The educational system in the Sultanate of Oman as a model). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(2), 150–154.
- Mohd Ali, H. (2012). The quest for strategic Malaysian quality national primary school leaders. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 83–98.

- Mohd Ali, H. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 21–38.
- Mohd Ali, H., & Abdul Manaf, M. B. (2009). *Perancangan Strategik Sekolah*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Mohd Ali, H., & Ali, A. (2015). Do strategic leadership and self efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science*, 11(27), 219–234.
- Mohd Ali, H., & Zulkipli, I. (2017). Strategic leadership practices and students' aspiration outcomes: What works in Malaysian Vocational Colleges? *Journal of Islamic Thought and Civilization of The International Islamic University Malaysia (IIUM)*, 77–95.
- Mohd Dom, A. (2006). *Oustanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Putrajaya. Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mohd Hamzah, M. I. (2020). Amalan pengurusan perubahan pengetua dan guru besar. *Prosiding Seminar Nasional FIP*, 249–259.
- Mohd Yaakob, M. F., Musa, M. R., Habibi, A., & Othman, R. (2019). Strategic management and strategic planning in school: Is it worth for teachers? *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 6.
- Mohd Yusaini Yaakub, Mohd Izham Mohd Hamzah, & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2020). *Pengesahan instrumen soal selidik kepimpinan distributif menggunakan kaedah Fuzzy Delphi*. 7(2), 58–70.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244.
- Mtsweni, A. (2018). *The role of educators in management of schools and classroom discipline in Nkangala province*. University of South Africa.
- Muchwe, J. (2014). *Factors contributing to poor performance of science subjects: A case of secondary schools in Kawe Division, Kinondoni Municipality*. University of Tanzania.
- Muhamad, A. M., & Mohd Hamzah, M. I. (2015). Amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pengetua sekolah berasrama penuh (SBP) di Malaysia daripada perspektif kumpulan penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*.
- Muhammad, A. M. (2013). *Amalan kepimpinan strategik pengetua dan kelestarian kecemerlangan akademik Sekolah Berasrama Penuh (SBP) di Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445.

- Musanabaganwa, L., & Piliyesi, S. E. (2019). Teachers' involvement in strategic planning to improve quality education in private secondary schools in Eastern Province, Rwanda. *Journal of Strategic Management*, 3(3), 31–51.
- Muyoyeta, N. K., Abah, J., & Denuga, D. (2017). School-based factors affecting grade 12 leaders' academic performance in Namibia senior secondary certificate ordinary level biology in the khomas educational region, Namibia. *International Journal of Education*, 5(7), 9–22.
- Muzee, H., Bagire, V., & Ngoma, M. (2016). Strategic leadership and employee engagement, evidences from an African industrial setting. *Open Access Library Journal*, 3(8), 1–10.
- Myende, P. E., & Bhengu, T. (2015). Involvement of heads of departments in strategic planning in schools in the Pinetown district. *Africa Education Review*, 12(4), 632–646.
- Nienaber, H. (2017). Immediate manager, performance evaluation and employee engagement: Game changer for organizational performance? *Global Business and Technology Association*, 584–595.
- Nienaber, H. (2019). Employee engagement: Driving strategy implementation through dimensions of organisation. *Journal of Management and Organization*, 1–21.
- Nienaber, H., & Martins, N. (2020). Exploratory study: Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *TQM Journal*, 32(3), 475–495.
- Ntawiha, P. (2016). Educational inputs and their implications for output in public secondary schools in Nyarugenge and Nyamasheke districts, Rwanda. In *Resma*. Kenyatta University.
- Oduol, J. J. (2018). *Factors contributing to poor performance of science subjects: A case of secondary schools in Busia County* (Issue November). University of Nairobi.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2019). *Laporan PISA 2018*.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using IBM SPSS* (7th ed.). Taylor & Francis.
- Pasha, O. Q., Poister, T. H., & Edwards, L. H. (2018). Mutual relationship of strategic stances and formulation methods, and their impacts on performance in public local transit agencies. *Administration and Society*, 50(6), 884–910.
- Pfeffer, J. (2017). Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time. *Leadership*, 13(2), 252–254.
- Phakiti, A., Costa, P. De, Plonsky, L., & Starfield, S. (2018). *The Palgrave Handbook of Applied Linguistics Research*.

- Piorkowska, N., & Rynca, R. (2020). Factors affecting the process of strategy implementation in public and non-public schools in Wrocław. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2020(149), 493–506.
- Pisapia J. (2009). *The Strategic Leader New Tactics for a Globalizing World* (Illustrate). Information Age Publishing.
- Pitriantini, D., & Permana, J. (2021). Strategic planning on the school quality. *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 526, 41–44.
- Pranoto, N. H., Sule, E. T., Wirasasmita, Y., & Padmadisastra, S. (2015). How to develop strategic leadership in higher education institution ? *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1164–1175.
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316–323.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 109–126.
- Ramakrishnan, K., & Abd Hamid, A. H. (2020). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru di sekolah kluster tamil daerah Pasir Gudang. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(2), 57–64.
- Ramasamy, M., & Abdul Wahab, J. L. (2020). Amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah kebangsaan daerah Kuala Langat. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(2), 1–8.
- Ramlal, A. (2019). *Principals' experiences leading strategic planning in high-performing primary schools in Trinidad and Tobago*. Walden University.
- Razali, S. H. (2018). Faktor yang mempengaruhi niat menghisap vape dalam kalangan pelajar sekolah menengah di Lembah Klang. In *Photosynthetica*. Universiti Putra Malaysia.
- Razali, S. N. (2014). *Gaya keibubapaan terhadap pencapaian akademik pelajar sekolah menengah*. Universiti Tun Hussein Onn.
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130.

- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, transformational, and transactional leadership. *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook, January 2011*, 345–353.
- Russell, S. V., & Sharpe, E. (2014). *Leadership actions and structures superintendents believe to enhance superintendent longevity: A qualitative study*. University of Texas.
- Saad, N., & Sankaran, S. (2014). Galakan pengetua dalam membuat keputusan dengan komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan berprestasi rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 15–23.
- Saat, L., & Zain, S. (2016). *Pengaruh kepimpinan instruksional, efikasi dan tugas rutin pengetua terhadap pencapaian akademik abstrak*. 1(3), 42–65.
- Şahin, I. (2013). *The principals of primary schools ideas on their school development strategies and practices*. 13(1), 242–250.
- Salama, M. (2021). Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(2), 68–70.
- Salleh, A. (2015). *Keterlibatan, sokongan, pembelajaran dan pencapaian pelajar berdasarkan gender peringkat persekolahan dan lokasi*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Salleh, M. J., & Mohamad, N. A. (2015). An analysis of effectiveness individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools Malaysia. *Journal of Creative Writing*, 1(1), 1–12.
- Samad, N. S. A., Ismail, A., & Aziz, K. A. (2020). Hubungan antara tahap ganjaran dan komitmen organisasi dengan penglibatan pekerja sebagai pemboleh ubah pengantara. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 13, 41–53.
- Sarafidou, J. O., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170–183.
- Sarah, & Wan. (2020). Hubungan Faktor Psikososial Pekerjaan terhadap Penglibatan Kerja dalam Kalangan Penjawat Awam (Relationship between Job Psychosocial Factors and Work Engagement among Public Service Officers). *Akademika*, 90(2), 51–62.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schechter, R. L., Kazakoff, E. R., Bundschuh, K., Prescott, J. E., & Macaruso, P. (2017). Exploring the impact of engaged teachers on implementation fidelity and reading skill gains in a blended learning reading program. *Reading Psychology*, 1–28.

- Schlebusch, G., & Mokhatle, M. (2016). Strategic planning as a management tool for school principals in rural schools in the Motheo district. *International Journal of Educational Sciences*, 13(3), 342–348.
- Seashore Louis, K., & Lee, M. (2016). Teachers' capacity for organizational learning: the effects of school culture and context. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 534–556.
- Sehgal, P., Nambudiri, R., & Mishra, S. K. (2017). Teacher effectiveness through self-efficacy, collaboration and principal leadership. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 271–286.
- Shernoff, D. J., Kelly, S., Tonks, S. M., Anderson, B., Cavanagh, R. F., Sinha, S., & Abdi, B. (2016). Student engagement as a function of environmental complexity in high school classrooms. *Learning and Instruction*, 43, 52–60.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In *Sociological Methodology* (Vol. 13, Issue 1982, pp. 290–312). John Wiley & Sons.
- Sokolov, C. K. (2017). *Teacher engagement in grades 4-8*. Pepperdine University.
- Sore, M., Onyango, M., & Nyagol, M. (2017). Influence of strategic planning on academic performance of public secondary schools in Bungoma County, Kenya. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities*, 4(2), 76–91.
- Strategic Planning and Management*. (n.d.).
- Strunk, K. O., Marsh, J. A., Bush-Mecenas, S. C., & Duque, M. R. (2016). The best laid plans: An examination of school plan quality and implementation in a school improvement initiative. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 259–309.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5–6), 370–384.
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2013). *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage* (19th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74.
- Ucar, R., & Dalgic, S. (2021). Relationship between school principals' strategic leadership characteristics and school teachers' organizational commitment levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2021(91), 105–126.
- Unit Perancangan Ekonomi. (2021). *Rancangan Malaysia Kedua Belas, 2021-2025*. Percetakan Nasional Malaysia Berhad.

- Van Der Merwe, M., & Nienaber, H. (2015). Factors hindering strategy implementation as perceived by top, middle and frontline managers in a South African electronics organization. *Journal of Global Business and Technology*, 11(2), 45–57.
- VanGronigen, B., & Meyers, C. (2017). Topics and trends in short-cycle planning: Are principals leading school turnaround efforts identifying the right priorities?. *Planning and Changing*, 48(1/2), 26–42.
- Villerot, A. M., & Sharpe, E. (2014). *Superintendent entry plans: Do leadership strategies for organizational stability matter?* University of Texas.
- Wan Sulaiman, W. I., & Mahbob, M. H. (2015). Hubungan komunikasi keorganisasian dengan perancangan strategik modal insan Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 1–14.
- Wanjala, C. N., & Rarieya, J. F. (2014). Strategic planning in schools in kenya: Possibilities and challenges. *International Studies in Educational Administration*, 42(1), 17–30.
- Wanjiku, H. K., & Mwangi, J. K., & Mwangi, J. (2018). Analysis of factors influencing strategic plan implementation in public level four hospitals in Nakuru County, Kenya. *Journal of Business and Change Management*, 5(3), 392–411.
- Waters, T., & Marzano, R. (2006). The effect of superintendent leadership on student achievement. In *Mid-continent Research for Education and Learning* (Vol. 7).
- Williams, H., & Johnson, T. (2013). Strategic leadership in schools. *Spring 2013*, 3, 350–355.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.
- Wootton, S., & Horne, T. (2010). *Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers* (3rd ed.). Kogan Page.
- Yahaya, A., Voo, P., Maakip, I., & A. Malek, M. D. (2017). *Kaedah penyelidikan dalam pendidikan*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Yalcin, A., & Yildirim, A. (2020). The effect of strategic planning on school effectiveness. *PESA International Journal of Social Studies*, 6(2), 161–170.
- Yikici, B., & Altnay, F. (2018). The importance of strategic planning and humanpower in school development. *Quality and Quantity*, 52, 509–520.
- Yogeswaran. (2018). Pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kemahiran pengajaran dan pembelajaran abad Ke-21 dalam kalangan guru. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Jilid Ke-19*.
- Zaaim, K., Mohd Nor, M. Y., & Surat, S. (2019). Tahap kompetensi guru (PdPc) SKPMg2 dan tahap kemenjadian murid. *International Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 4(27), 51–62.

- Zakaria, I., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., & A. Hamid, A. H. (2021). The influence of principals' strategic leadership on students' outcome. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 402–417.
- Zakaria, N. H., Mansor, A. N., & Mohd Nor, M. Y. (2020). School principals strategic leadership in the implementation of 21st century learning. *International Conference on Special Education In South East Asia Region*, 4(2012), 415–423.
- Zakayo, C. M. (2018). Implementation of strategic plan in public secondary schools in Migwani Sub County in Kitui County Kenya. *International Journal of Trend in Science Research and Development*, 3(1), 247–255.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1998). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22.
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. Bin, Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 7–22.