

**PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU
BESAR DAN PERILAKU KEWARGANEGARAAN
ORGANISASI GURU TERHADAP
KEBERKESANAN SEKOLAH
DAERAH KINTA, PERAK**

ALAGARI A/L SUBRAMANIAM

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



**PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DAN
PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI GURU
TERHADAP KEBERKESANAN SEKOLAH
DAERAH KINTA, PERAK**

ALAGARI A/L SUBRAMANIAM



**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2023





Sila tanda (□)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

/

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 11 (hari bulan) APRIL (bulan) 2023

i. Perakuan pelajar:

Saya, ALAGARI A/L SUBRAMANIAM, P20111000910, DAN FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa tesis yang bertajuk PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DAN PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI GURU TERHADAP KEBERKESANAN SEKOLAH DAERAH KINTA, PERAK adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya.

Alaggar
Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, DR. KHALIP BIN MUSA dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DAN PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI GURU TERHADAP KEBERKESANAN SEKOLAH DAERAH KINTA, PERAK dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian / sepenuhnya syarat untuk memperoleh IJAZAH DOKTOR FALSAFAH.

21 Jun 2021

Tarikh

Khalipmusa

Tandatangan Penyelia

UPSI/IPS-3/BO 31
Pind.: 01 m/s: 1/1



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK DECLARATION OF
THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: Pengaruh Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Guru
Terhadap Keberkesanan Sekolah Daerah Kinta, Perak
No. Matrik /Matric's No.: P20111000910
Saya / I : ALAGARI A/L SUBRAMANIAM
(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.

The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris

2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.

Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.

3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.

The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.

4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐

SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam AktRahsia Rasmi 1972. / *Contains confidential information under the Official Secret Act 1972*

☐

TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / *Contains restricted information as specified by the organization where research was done.*

☒

TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS

Alaggee
(Tandatangan Pelajar/ Signature)

KhalipMusa
(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: _____

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT@ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.



PENGHARGAAN

Terlebih dahulu, saya mengucapkan syukur kepada Tuhan kerana dengan rahmatnya, maka penulisan tesis bagi program PhD dalam bidang pengurusan pendidikan ini akhirnya dapat disiapkan. Seterusnya, saya juga mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada Profesor Madya Dr. Khalip Bin Musa (Penyelia Utama), Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin Bin Yunus (Penyelia Bersama) dan Profesor Madya Dr. Hamidah Binti Yusof (Ketua Panel Pemeriksa Dalam) atas segala tunjuk ajar, bimbingan, panduan, dan nasihat khususnya dalam penulisan tesis ini. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada Pihak IPS Universiti Pendidikan Sultan Idris kerana telah memberi tawaran dan peluang kepada saya untuk mengikuti kursus atau program doktor falsafah. Tidak lupa juga ucapan terima kasih ditujukan kepada guru-guru besar yang telah membenarkan untuk menjalankan kajian di sekolah kebangsaan mereka masing-masing dan kepada guru-guru yang terlibat sebagai responden bagi kajian ini, serta kepada semua rakan yang telah membantu saya sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam penulisan tesis ini. Sehubungan itu, isteri dan anak-anak saya yang tersayang tidak kurang penting untuk memberi dorongan, galakkan dan sokongan moral yang padu kepada saya. Hasil penulisan kajian tesis ini diharap dapat memberi manfaat kepada aspek perkembangan dan pembangunan transformasi pendidikan khususnya sekolah rendah kebangsaan di negeri Perak amnya sekolah rendah di seluruh negara Malaysia. Akhir kata saya, semoga penyelidikan berbentuk tesis ini dapat dijadikan jambatan ilmu yang sangat berguna untuk tatapan generasi akan datang dan kejayaan ini menjadi pendorong kalian bagi memburu kejayaan lebih cemerlang, gemilang dan terbilang dalam bidang penyelidikan pendidikan.





ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk menganalisis hubungan di antara kepimpinan transformasi guru besar, perilaku kewarganegaraan organisasi dan keberkesanan sekolah. Ia juga turut mengukur pengaruh kepimpinan transformasi guru besar dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap keberkesanan sekolah. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk secara tinjauan berdasarkan soal selidik. Ia melibatkan 582 orang guru sekolah kebangsaan dari daerah Kinta Utara dan Kinta Selatan Perak. Pemilihan sekolah serta responden telah dibuat menggunakan persampelan secara rawak mudah dan berstrata. Data-data telah dianalisis menggunakan ujian deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi guru besar mengikut persepsi guru adalah pada tahap tinggi (min=4.31, SP=.616), perilaku kewarganegaraan organisasi guru adalah pada tahap tinggi (min=4.15, SP=.613), dan keberkesanan sekolah juga berada pada tahap tinggi (min=4.25, SP=.603). Analisis ujian t dan ANOVA mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan min signifikan persepsi guru terhadap kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan jantina ($t(580)=.31, p=.47>.05$), umur guru ($F(4,577)=.964, p=.49>.05$) dan pengalaman guru ($F(4,577)=1.205, p=.34>.05$). Seterusnya analisis ujian t dan ANOVA turut mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan min signifikan persepsi guru terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi guru berdasarkan jantina ($t(580)=1.06, p=.447>.05$), umur ($F(4,577)=1.315, p=.37>.05$) dan pengalaman mengajar ($F(4,577)=1.698, p=.26>.05$). Berdasarkan analisis ujian kolerasi Pearson bahawa terdapat hubungan positif signifikan tetapi tahap lemah di antara kepimpinan transformasi guru besar dengan keberkesanan sekolah ($r=.27^{**}, p=0.01<.05$) dan terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana kuat antara perilaku kewarganegaraan organisasi dengan keberkesanan sekolah ($r=.33^{**}, p=0.01<.05$). Berdasarkan ujian Regresi linear, kepimpinan transformasi guru besar telah memberi kesan kecil terhadap keberkesanan sekolah adalah sebanyak 14.1% ($R^2=.141$), perilaku kewarganegaraan organisasi guru telah memberi kesan sederhana terhadap keberkesanan sekolah sebanyak 24.2% ($R^2=.242$). Sebagai rumusan, kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi guru besar dan perilaku kewarganegaraan organisasi mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan sekolah. Implikasi kajian tesis ini mencadangkan bahawa adalah penting para pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan transformasi dan menyemaikan perilaku kewarganegaraan organisasi guru. Ini kerana ia berupaya menjadi pemangkin kepada keberkesanan sekolah.



THE INFLUENCE OF HEADMASTERS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON THE EFFECTIVENESS OF SCHOOLS IN KINTA DISTRICT, PERAK

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the influence and relationship between headmasters' transformational leadership with teachers' organizational citizenship behavior and school effectiveness. This study used a quantitative approach with a survey design based on a questionnaire. The study involved 582 national school teachers from North Kinta and South Kinta districts, Perak. The selection of schools and respondents were made using stratified random sampling and simple random. The data was analyzed using descriptive and inferential analysis. The Findings showed that the headmasters' transformational leadership according to teachers' perceptions was at a high level (mean=4.31, SP=.616), teachers' organizational citizenship behavior was at a high level (mean=4.15, SP=.613), and school effectiveness was also at a high level (mean=4.25, SP=.603). Analysis of t-test and ANOVA found that there were no significant mean difference of teachers' perceptions towards headmasters' transformational leadership based a gender ($t(580) = .31, p = .47 > .05$), age ($F(4,577) = .964, p = .49 > .05$), and teachers' experience ($F(4,577) = 1.205, p = .34 > .05$). Further analysis of t-test and ANOVA also found that there were no significant mean difference of teachers' perceptions towards teachers' organizational citizenship behavior based gender ($t(580) = 1.06, p = .447 > .05$), age ($F(4,577) = 1.315, p = .37 > .05$) and teachers' experience ($F(4,577) = 1.698, p = .26 > .05$). Based on Pearson correlation analysis showed, a weak level of significant positive relationship between headmasters' transformational leadership with school effectiveness ($r = .27^{**}, p = 0.01 < .05$), and a moderate level significant positive relationship between teachers' organizational citizenship behavior with school effectiveness ($r = .33^{**}, p = 0.01 < .05$). Based on the linear regression test, headmasters' transformational leadership had an impact and influences school effectiveness by 14.1% ($R^2 = .141$), while teachers' organizational citizenship behavior impact and influence school effectiveness by 24.2% ($R^2 = .242$). In conclusion, this study demonstrates that headmasters' transformational leadership and organizational citizenship behaviors have an influence on school effectiveness. The implications of the study suggest that it is important for school leaders to practice transformational leadership and inculcate organizational citizenship behaviors in teachers as it is capable of being a catalyst to school effectiveness.

KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN ii

PENGHARGAAN iv

ABSTRAK v

ABSTRACT vi

KANDUNGAN vii

SENARAI JADUAL xiv


05-4506832


pustaka.upsi.edu.my


Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah


PustakaTBainun


ptbupsi

SENARAI SINGKATAN xviii

BAB 1 PENGENALAN

1.1 Pendahuluan 1

1.2 Latar Belakang Kajian 7

1.3 Pernyataan Masalah 13

1.4 Objektif Kajian 23

1.5 Persoalan Kajian 24

1.6 Hipotesis Kajian 24

1.7 Kerangka Teori Kajian 25

1.7.1 Teori Kepimpinan Transformasi 26

1.7.2 Teori Keberkesanan Sekolah 27

1.7.3 Teori Perilaku Kewarganegaraan Organisasi 28

1.8	Kerangka Konseptual Kajian	30
1.9	Definisi Istilah Dan Operasi Kajian	32
1.9.1	Kepimpinan	33
1.9.2	Kepimpinan Transformasi	33
1.9.2.1	Ideal Dan Karismatik	33
1.9.2.2	Motivasi Berinspirasi	33
1.9.2.3	Rangsangan Intelek	34
1.9.2.4	Pertimbangan Individu	34
1.9.3	Guru Besar	34
1.9.4	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	35
1.9.4.1	Kepatuhan	35
1.9.4.2	Kesetiaan	35
1.9.4.3	Penglibatan Secara Sosial, Advokasi Dan Berfungsi	36
1.9.5	Keberkesanan Sekolah	36
1.9.5.1	Organisasi Pendidikan	36
1.9.5.2	Diri Peribadi	36
1.9.5.3	Iklim Dan Budaya Kerja	37
1.10	Batasan Kajian	37
1.11	Kepentingan Kajian	38
1.11.1	Kementerian Pendidikan Malaysia	38
1.11.2	Bidang Keilmuan	39
1.11.3	Warga Pemimpin Dan Pendidik Di Organisasi Sekolah	41
1.12	Rumusan	43

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	44
2.2	Teori-Teori Kepimpinan	45
2.3	Kerangka Konseptual Kajian Variabel KTGB, KS, Dan PKO	48
2.3.1	Teori Kepimpinan Transformasi (KT)	49
2.3.1.1	Pengaruh Yang Ideal Dan Karismatik	51
2.3.1.2	Motivasi Berinspirasi	52
2.3.1.3	Rangsangan Intelek	53
2.3.1.4	Pertimbangan Individu	53
2.3.2	Teori Keberkesanan Sekolah (KS)	57
2.3.2.1	Organisasi Pendidikan	60
2.3.2.2	Diri Peribadi	61
2.3.2.3	Iklim Dan Budaya Kerja	62
2.3.3	Teori Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO)	64
2.3.3.1	Prinsip Mengutamakan Kesejahteraan Orang Lain (Altruim)	67
2.3.3.2	Sifat Cermat (Conscientiousness)	68
2.3.3.3	Semangat Bekerja (Sportmanship)	68
2.3.3.4	Kesopanan (Courtesy)	69
2.3.3.5	Nilai Murni Sivik (Civic Virture)	69
2.4	Dimensi PKO Dan Keberkesanan Sekolah	70
2.5	Kerangka Konsep PKO Dalam Pendidikan	72
2.6	Pengaruh Ciri Demografi Terhadap Dimensi KTGB Dan PKO	74
2.7	Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Teori Dan Model	79

2.7.1 Kepimpinan Transformasi Mewujudkan Sekolah Berkesan	79
2.7.2 PKO Mempengaruhi Keberkesanan Sekolah	83
2.7.3 Hubungan Antara KTGB Dengan PKO	90
2.7.4 Nilai Sivik KTGB Dan Keberkesanan Diri Peribadi	96
2.7.5 Aplikasi Teori Atribut Dalam Dimensi PKO	100
2.7.6 PKO Dengan Keperibadian Diri	109
2.7.7 Model Kajian Sebagai Pemangkin Keberkesanan Sekolah	111
2.7.8 KTGB Membentuk PKO Dengan Model Pengurusan Perubahan	122
2.7.9 Pengaruh KTGB Dan PKO Terhadap Keberkesanan Sekolah	126
2.7.10 Pengaruh Dimensi KTGB Terhadap Dimensi PKO	131
2.7.11 Pengaruh Tahap Modifikasi Antara KTGB Dengan PKO	138

2.8 Rumusan	140
-------------	-----

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan	141
3.2 Reka Bentuk Kajian	142
3.3 Populasi Dan Persampelan	143
3.4 Instrumen Kajian	144
3.4.1 Bahagian A	146
3.4.2 Bahagian B	147
3.4.3 Bahagian C	147
3.4.4 Bahagian D	148
3.5 Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen	149

3.6	Kajian Rintis	150
3.7	Prosedur Kajian	151
3.8	Kaedah Pungutan Data	156
3.9	Kaedah Analisis Data	157
3.9.1	Statistik Deskriptif	157
3.9.2	Statistik Inferensi	159
3.9.2.1	Ujian T	160
3.9.2.2	Ujian ANOVA	161
3.9.2.3	Ujian Korelasi Pearson	162
3.9.2.4	Ujian Regresi Mudah	166
3.10	Etika Dalam Penyelidikan Pendidikan	170
3.11	Rumusan	172

05-4506832 **BAB 4** ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.1	Pendahuluan	173
4.2	Latar Belakang Responden Kajian	175
4.3	Analisis Demografi Responden	175
4.3.1	Analisis Responden Mengikut Jantina Guru	175
4.3.2	Analisis Responden Mengikut Kategori Umur Guru	176
4.3.3	Analisis Responden Mengikut Pengalaman Guru Dan Lokasi Sekolah	177
4.3.4	Analisis Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi	178
4.3.5	Analisis Responden Mengikut Status Kahwin Dan Bilangan Tanggungan	179
4.4	Pengujian Normaliti Bagi Taburan Data	180
4.5	Dapatan Analisis Data Kuantitatif Dimensi KTGB	182

4.5.1 Tahap Kepimpinan Transformasi Guru Besar Di Sekolah Kebangsaan	182
4.6 Dapatan Analisis Data Kuantitatif Dimensi PKO	184
4.6.1 Tahap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Di Sekolah Kebangsaan	184
4.7 Dapatan Analisis Data Kuantitatif Dimensi KS	190
4.8 Dapatan Analisis Data Kuantitatif Perbezaan Dimensi KTGB Berdasarkan Ciri Demografi Iaitu, Jantina, Umur Dan Pengalaman Guru	192
4.9 Dapatan Analisis Data Kuantitatif Perbezaan Dimensi PKO Berdasarkan Ciri Demografi Iaitu, Jantina, Umur Dan Pengalaman Guru	195
4.10 Hubungan Antara Dimensi KTGB Dengan Dimensi KS	197
4.11 Hubungan Antara Dimensi PKO Dengan Dimensi KS	200
4.12 Pengaruh Dimensi KTGB Terhadap Dimensi KS	203
4.13 Pengaruh Dimensi PKO Terhadap Dimensi KS	207
4.14 Rumusan	215

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan	216
5.2 Rumusan Kajian	217
5.3 Perbincangan Tahap Kepimpinan Transformasi Guru Besar	220
5.4 Perbincangan Tahap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	225
5.5 Perbincangan Tahap Keberkesanan Sekolah	232
5.6 Perbincangan Perbezaan KTGB Berdasarkan Jantina, Umur, Dan Pengalaman Guru	237
5.7 Perbincangan Perbezaan PKO Berdasarkan Jantina, Umur, Dan Pengalaman Guru	242

5.8	Perbincangan Hubungan Antara KTGB Dengan KS Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan	247
5.9	Perbincangan Hubungan Antara PKO Dengan KS Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan	251
5.10	Perbincangan Pengaruh KTGB Terhadap KS	260
5.11	Perbincangan Pengaruh PKO Terhadap KS	274
5.12	Sumbangan KTGB Dan PKO Terhadap KS	285
5.13	Implikasi Kajian	289
5.14	Cadangan Kajian Lanjutan	297
5.15	Kesimpulan	300
	RUJUKAN	306
	LAMPIRAN	323

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
2.1 Definisi Kepimpinan	47
2.2 Kepercayaan Dan Hujah Maxwell	119
2.3 Cabaran Dan Cadangan Penyelesaian Maxwell	120
2.4 Ciri-Ciri Sekolah Yang Berkesan Dalam Konteks Mencabar	125
2.5 Tahap-Tahap Modifikasi Perilaku	140
3.1 Senarai Sekolah Yang Mempunyai Jumlah Guru Sebagai Populasi Dan Sampel	144
3.2 Instrumen Kajian	146
3.3 Skala Instrumen Soal Selidik Kajian Berdasarkan Aras Keamatan	148
3.4 Nilai Kebolehppercayaan Instrumen Dimensi KTGB, PKO Dan KS	150
3.5 Pemeringkatan Skala Likert	158
3.6 Skala Interpretasi Skor Min	159
3.7 Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	165
3.8 Kekuatan Nilai Regresi Dan Saiz Kesan	169
3.9 Rumusan Interpretasi Statistik Persoalan Kajian Dan Hipotesis Kajian	170
4.1 Analisis Data Demografi Mengikut Jantina Guru	176
4.2 Analisis Data Demografi Mengikut Umur Guru	177
4.3 Analisis Data Demografi Mengikut Pengalaman Mengajar Dan Lokasi Sekolah	178
4.4 Analisis Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi	179

4.5	Taburan Responden Guru Mengikut Status Kahwin Dan Bilangan Tanggungan	180
4.6	Purata Nilai Ujian Normaliti Dimensi KTGB, PKO Dan KS	180
4.7	Purata Nilai Ujian Normaliti Dimensi KTGB, PKO Dan KS	181
4.8	Taburan Skor Min Bagi Dimensi KTGB	183
4.9	Tahap Item-Item Bagi Dimensi KTGB	183
4.10	Taburan Skor Min Bagi Lima Dimensi PKO	185
4.11	Tahap Item-Item Bagi Dimensi PKO: Kepatuhan	186
4.12	Tahap Item-Item Bagi Dimensi PKO: Kesetiaan	187
4.13	Tahap Item-Item Bagi Dimensi PKO: PSS	188
4.14	Tahap Item-Item Bagi Dimensi PKO: PSA	189
4.15	Tahap Item-Item Bagi Dimensi PKO: PSF	190
4.16	Taburan Skor Min Bagi Tiga Dimensi KS	191
4.17	Tahap Item-Item Bagi Dimensi KS	192
4.18	Perbezaan Min Dimensi KTGB Berdasarkan Jantina Guru	193
4.19	Perbezaan Min Dimensi KTGB Berdasarkan Umur Guru	194
4.20	Perbezaan Min Dimensi KTGB Berdasarkan Pengalaman Guru	194
4.21	Perbezaan Min Dimensi PKO Berdasarkan Jantina Guru	196
4.22	Perbezaan Min Dimensi PKO Berdasarkan Umur Guru	196
4.23	Perbezaan Min Dimensi PKO Berdasarkan Pengalaman Guru	197
4.24	Purata Kekuatan Korelasi Antara Aspek KTGB Dengan Aspek KS	198
4.25	Purata Kekuatan Korelasi Antara Aspek PKO Dengan Aspek KS	201
4.26	Taburan Model Regresi Antara Dimensi KTGB Dengan Dimensi KS	203
4.27	Korelasi Antara Dimensi KTGB Dengan Dimensi KS	204

4.28	Hasil Ujian Anova Dalam Model Regresi Dimensi KTGB	205
4.29	Purata Nilai Koefisien Regresi Antara KTGB Dengan KS	206
4.30	Ringkasan Analisis Regresi Mudah Bagi Dimensi KTGB	207
4.31	Taburan Model Regresi Antara PKO Dengan KS	208
4.32	Korelasi Antara Dimensi PKO Dengan Dimensi KS	209
4.33	Hasil Ujian Anova Dalam Model Regresi	210
4.34	Purata Nilai Koefisien Regresi Antara PKO Dengan KS	211
4.35	Ringkasan Analisis Regresi Mudah Mengenai Dimensi PKO	213
4.36	Interpretasi Ringkasan Analisis Regresi Mudah KTGB Dan KS	214
4.37	Rumusan Interpretasi Hasil Dapatan Bagi Persoalan Kajian	215

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka Teori Kepimpinan Transformasi	26
1.2 Kerangka Konseptual Kajian	32
2.1 Kerangka Teori Kepimpinan Transformasi	56
2.2 Pengaturcaraan Mental Individu	85
2.3 Model Atribut Kelley	106
2.4 Formula Kepimpinan Aras 5	116
3.1 Prosedur Perjalanan Keseluruhan Kajian	155
3.2 Graf Berbentuk Taburan Normal	160
3.3 Garis Regresi Korelasi Positif Dan Negatif	164

SENARAI SINGKATAN

AJK	Ahli Jawatankuasa
ANOVA	Analisis Varians
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
df	Degrees of Freedom
DP	Diri Peribadi
EQ	Emotional Quotient
ESQ	Emotional Spiritual Quotient
F	F Distribution
IAB	Institut Aminuddin Baki
IBK	Iklim dan Budaya Kerja
IK	Ideal dan Karisma
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPPPK	Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan
KTGB	Kepimpinan Transformasi Guru Besar
KS	Keberkesanan Sekolah
MI	Motivasi Berinspirasi
n	Number of Cases (Generally in a Subsample)
N	Total Number of Cases

OP	Organisasi Pendidikan
P	Probability
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PISA	Programme International Student Assessment
PI	Pertimbangan Individu
PKO	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi
PKO-I	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi-Individu
PKO-O	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi-Organisasi
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PSS	Penglibatan Secara Sosial
PSA	Penglibatan Secara Advokasi
PSF	Penglibatan Secara Berfungsi
Patuhan	Kepatuhan
R	Multiple Correlation
R^2	Multiple Correlation Squared
RI	Rangsangan Intelek
Setiaan	Kesetiaan
Sig.	Signifikan
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SP	Sisihan Piawai
SQ	Spiritual Quotient
t	t Distribution; the sampel value of the t-test statistic
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Seseorang pemimpin organisasi sekolah mempunyai impak yang besar dalam hal pencapaian matlamat organisasi sekolah. Pemimpinlah yang menentukan hala tuju organisasi sekolah. Pemimpin perlu menggerakkan semua elemen kemanusiaan dan bukan kemanusiaan dalam sebuah organisasi sekolah bagi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins (2003), untuk mencapai tujuan ataupun matlamat organisasi, bukanlah suatu perkara mudah. Ini kerana ada faktor elemen kemanusiaan dalam sesebuah organisasi sekolah sering kali menimbulkan masalah dan sukar diselesaikan



berbanding dengan masalah bersifat teknikal. Beliau juga turut menjelaskan bahawa memahami perilaku individu dalam organisasi sekolah bukan tugas yang mudah bagi seseorang pemimpin. Organisasi merupakan suatu badan dianggotai oleh pelbagai individu dengan pelbagai kelebihan dalam menjalankan tugas dan peranan yang beza untuk mencapai matlamat sama (Robbins, 2003). Pencapaian matlamat organisasi, merujuk kepada dua jenis elemen iaitu, elemen kemanusiaan dan bukan kemanusiaan. Elemen kemanusiaan adalah akauntabiliti dan komitmen manakala elemen bukan kemanusiaan adalah polisi, struktur, teknologi dan proses. Kedua-dua jenis elemen ini akan mempengaruhi perilaku dalam sesebuah organisasi sama ada secara individu ataupun kumpulan terhadap pencapaian organisasi (Yusof, 2003).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), melaksanakan beberapa program transformasi dalam sistem pendidikan mulai tahun 2010. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualiti keberkesanan dalam bidang akademik, bidang kokurikulum dan bidang pembangunan sahsiah pelajar. Menurut Dom (2010), program transformasi pendidikan tersebut melibatkan beberapa perubahan dari segi kurikulum dan sistem peperiksaan sekolah. Selain kurikulum itu, transformasi tersebut juga akan melibatkan perubahan pada sistem penilaian agar tidak hanya berasaskan peperiksaan. Antaranya ialah, program transformasi pendidikan yang diusahakan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ialah Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR), Literasi dan Numerasi (LINUS), Program Satu Murid Satu Sukan (1M1S) dan Memartabatkan Bahasa Melayu dan Memperkukuhkan Bahasa Inggeris (MBMMBI). Sehubungan itu, guru besar selaku pemimpin ataupun ketua sekolah perlu bersedia untuk menyerap segala perubahan yang telah dirancang dan menyampaikan kepada warga guru supaya dapat dilaksanakan dengan secara cekap dan berkesan. Guru besar





perlu menggunakan kebijaksanaan kepimpinannya untuk mengelakkan tekanan kerja dan bebanan kerja ke atas pengikutnya, memberikan kepuasan terhadap kerja atau tugasannya serta penambahbaikan keberkesanan sekolah.

Dalam kajian tesis ini, teori kepimpinan dikaji secara meluas oleh pengkaji kerana keperluannya sangat besar dalam keberkesanan sebuah organisasi. Dengan itu, terdapat pelbagai rangka kerja kepimpinan dibangunkan oleh para sarjana dan banyak penyelidikan dijalankan terhadap teori kepimpinan (Hallinger, 2011). Ciri kepimpinan transformasi sering kali dikaitkan dengan gaya ciri kepimpinan berkesan dan boleh mengubah persepsi, motivasi staf dan membawa keberkesanan sesebuah organisasi sekolah (Bass, 2000). Para pemimpin merupakan seseorang berupaya menjadikan staf saling bekerjasama di antara satu sama lain dan tidak hanya bergantung kepada pihak warga pemimpin untuk menyelesaikan masalahnya. Gaya kepimpinan ini meletakkan tahap kepercayaan antara pemimpin dengan orang bawahan tinggi, dengan semua tanggungjawab dalam memajukan sesebuah organisasi sekolah. Menurut Darling-Hammond (2010), kepimpinan ini juga mewujudkan peluang di antara staf untuk bekerjasama dan berkongsi kuasa dengan mereka. Ia juga dapat dilaksanakan apabila terwujud sikap saling membantu di antara satu sama lain, dan seterusnya dapat meningkatkan keupayaan mereka pada tahap lebih tinggi. Tambahan pula, beliau menyatakan bahawa untuk mengoptimumkan gaya kepimpinan ini, pemimpin perlu menetapkan hala tuju yang jitu dengan menerapkan visi, misi dan tujuan, menerapkan kepercayaan, budaya percaya mempercayai, memberi sokongan sama ada langsung ataupun tidak langsung untuk meningkatkan kemajuan dan prestasi, memperkembang pengajaran serta memudah cara pembelajaran, dan meningkatkan prestasi pencapaian sekolah melalui komuniti pembelajaran.



Matlamat dan objektif yang utama bagi kepimpinan transformasi guru besar adalah untuk mentransformasikan sikap para guru dan pengurusan organisasi secara literal, membuat anjakan paradigma dalam pemikiran dan perasaan, melebarkan visi, misi dan juga menghayatinya, memperjelaskan tujuan, memastikan tindakan atau melakukan perilaku secara positif. Ia selaras dengan kepercayaan, prinsip, dan nilai, membawa perubahan yang kekal, self-perpetuating dan membina momentum tingkah laku (Bolden, 2004). Dalam erti kata lain, para pemimpin transformasi juga mampu berupaya dan berkebolehan menyampaikan visi dan misi, dan menggalakkan warga guru berfikir secara intelektual serta menangani perbezaan di antara individu.

Secara rumusannya, pada masa sekarang apabila negara semakin berkembang dalam sistem pendidikan negara sedang mengalami perubahan ketara (Rabindarang, 2014). Oleh sebab ini, para sarjana dan pengamal perlu melihat di luar prinsip untuk mengenal pasti gaya dan ciri kepimpinan yang paling sesuai untuk dijadikan sebagai suatu amalan di sekolah-sekolah (Yukl, 2010). Berasaskan ciri gaya kepimpinan transformasi ini, pihak guru besar merupakan seorang pemimpin yang merupakan suatu model untuk pekerja atau staf yang bersifat positif dalam menerokai perubahan, secara konsisten dalam hal peningkatan tahap kepimpinan dan sentiasa memotivasi pengikutnya. Kepimpinan sekolah tidak bertanggungjawab hanya ke atas kuasa bagi seseorang pemimpin sekolah sahaja, sebaliknya menuntut penglibatan dan kerjasama daripada semua warga sekolah dan semua pihak yang terlibat dalam hal pementapan kepimpinan pengurusan organisasi dan kemenjadian pelajar serta untuk meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan pengurusan sekolah. Dalam erti kata lain, usaha reformasi pendidikan sekolah menempatkan guru besar selaku pemimpin yang tidak kurang penting bagi memperbaiki pengurusan sekolah. Tekanan meningkat dalam



daya usaha untuk mencapai peningkatan dan pencapaian matlamat sekolah, menyediakan pelbagai program secara individu, dan berkualiti serta menghasilkan pencapaian murid terbukti dan menjadikan tugas pemimpin sekolah lebih kompleks daripada sebelumnya (Larsen & Rieckhoff, 2014).

Seterusnya, penyelidikan ini juga memfokus pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO). Ini kerana selama dua dekad yang lalu, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) telah menjadi suatu teras yang utama dalam bidang psikologi dan pengurusan organisasi (Podsakoff, et al., 2000; Organ & Ryan, 1995; Niehoff & Moorman, 1993; Batemen & Organ, 1983). Menurut Organ (1998), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi merupakan suatu aspek unik daripada aktiviti individu dalam kerja. Sesebuah organisasi sekolah akan menjadi maju dan berkesan apabila pekerja bukan sahaja menjalankan tugas pokoknya, tetapi juga melakukan tugas tambahan seperti bersedia dan sudi bekerjasama, tolong-menolong, memberi sumbang saranan, penglibatan secara aktif, memberi layanan tambahan kepada para pelanggan serta menggunakan waktu kerjanya dengan maksimum dan efektif. Hal ini bermakna, apabila perilaku prososial atau tindakan tambahan yang melebihi deskripsi peranan ditentukan bagi para guru untuk bertugas dalam sesebuah organisasi sekolah disebut sebagai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) yang merangkumi aspek kepatuhan, aspek kesetiaan, aspek penglibatan secara sosial, aspek penglibatan secara advokasi, dan aspek penglibatan secara berfungsi.

Organisasi yang berjaya, memerlukan seseorang pekerja yang akan melakukan tugas yang lebih daripada sekadar tugas formal mereka dan memberikan prestasi yang melebihi harapan. Dunia kerja yang dinamik ialah pada saat yang mencabar tugas





harus dijalankan secara kerja berpasukan dan fleksibiliti adalah tidak kurang penting. Maka, pekerja sesebuah organisasi patutlah bersedia dan sanggup melakukan tugas tambahan (Aini Marzita Mansur & Mohd. Hasani Dali, 2016).

Sehubungan itu, untuk memahami perilaku setiap individu yang lain, seperti rakan sekerja, pihak atasan, pihak bawahan, sama ada dalam lingkungan organisasi ataupun dalam lingkungan masyarakat umum agar kita akan dapat berfikir, bersikap dan bertindak dengan secara tepat. Di sini, komunikasi warga guru akan berlangsung dengan secara efektif dan efisien serta tujuan organisasi akan dapat tercapai (Organ, 1988).

Sebagai rumusannya, hanya tercinta kepada tugas dan setia kepada organisasi yang dimana seseorang itu berkhidmat tanpa berselindung dan berpura-pura, barulah terwujud komitmen sejati yang akan melahirkan warga pendidik yang menepati ciri perilaku seorang yang soleh lagi mulia. Hashim (1993), mengatakan “Kalaulah kita mahukan pendidikan kita hari ini, berperanan serta bertujuan untuk mengangkat martabat kemanusiaan anak-anak kita masa depan agar menjadi individu yang soleh dan berbudi. Maka, kita sebagai pendidik wajib membentuk diri kita terlebih dahulu sebagai insan soleh dan berbudi bahasa”. Oleh hal yang demikian, menurut Hashim (1993), tugas seperti memimpin dan membimbing adalah suatu tugas yang tidak ada penghujungnya dan perlu dijadikan keutamaan dalam senarai tugas kepimpinan pendidikan di sekolah untuk mengenali ciri perilaku kewarganegaraan organisasi, memahami konsep dan juga mewujudkan komitmen dalam membangun diri dan organisasi agar dapat menjadi sebagai guru sebenar guru (warga pendidik sebenar), hadir ke sekolah tidak jemu, mengajar tidak lesu, patut menjadi agenda utama dalam



merealisasikan guru yang berkesan ke arah sekolah yang berkesan dan sekolah yang berwatak. Sehubungan itu, kecemerlangan dan keberkesanan organisasi sekolah amat bergantung kepada mutu jati diri individu sama ada seorang guru besar atau guru ataupun warga sekolah yang lain, kesemuanya mempunyai amanah dalam tugas 'in-role' atau 'ekstra-role' dan tanggungjawabnya sudah terjawab dan terperinci yang tidak boleh didakwa bahawa kita tidak tahu mengenainya. Pendek kata, setiap individu adalah unik iaitu, berbeza antara individu dengan individu yang lain. Oleh sebab itu, jika seseorang pemimpin memahami hal keunikan setiap individu iaitu, ciri perilaku kewarganegaraan organisasi dengan baik. Maka, ia akan mampu dan berupaya untuk menggerakkan pekerjaannya dengan lebih arif dan bijak. Hasilnya, tercapailah tujuan atau hala tuju sesebuah organisasi secara efektif dan efisien (Hashim, 1993).

Negara Malaysia kita telah dan sedang mengorak beberapa langkah dalam beberapa aspek transformasi pendidikan untuk mencapai matlamat Wawasan 2020. Oleh sebab itu, kemajuan dan keberkesanan semua bidang pendidikan haruslah bergerak sejajar dengan era globalisasi. Seterusnya, organisasi sekolah perlu dan mesti memainkan peranan dan berfungsinya secara berkesan bagi menjamin standard dan kualiti sistem pendidikan negara.

Justeru, sekolah yang berkesan diberi penekanan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) apabila dimaktubkan dengan jelas hasrat pelan tersebut untuk mencapai lima aspirasi sistem, enam aspirasi murid dan 11 anjakan (PPPM, 2013-2025). Antaranya ialah penekanan dalam aspirasi sistem



adalah aspirasi kualiti yang menghasratkan Malaysia menjadi sebuah negara yang berada dalam kelompok, tiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa seperti program ‘Trends in International Mathematics and Science Study’ (TIMSS), ‘Programme International Student Assessment’ (PISA) dalam tempoh 15 tahun. Sekolah berkesan juga berhasrat melahirkan murid yang mempunyai pengetahuan, kemahiran berfikir, kemahiran memimpin, kemahiran dwibahasa, etika, kerohanian dan identiti nasional seperti yang ditekankan dalam aspek enam aspirasi murid (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2012).

Menurut pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2010), keazaman dalam usaha merealisasikan sesebuah sekolah berkesan dan sekolah cemerlang telah diterjemahkan melalui pengenalan beberapa konsep dan jenis anugerah adalah seperti Sekolah Harapan Negara (1991), Sekolah Kecacatan Sifar (1993), Sekolah Bestari (1999), Sekolah Yang Cemerlang (2007), Sekolah Lonjakan Saujana (2007), Sekolah Berwatak dan Sekolah Kluster (2007), Sekolah Berprestasi Tinggi (2010) dan yang terkini Sekolah Transformasi (2015).

Namun begitu, usaha untuk mencapai matlamat dan hasrat kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah organisasi sekolah tidak menjadi kenyataan sekiranya, warga pendidik terutamanya para pemimpin sekolah dan para guru yang merupakan golongan pelaksana dan juga berperanan sebagai perantara yang mempunyai tahap komitmen dan kemahiran yang rendah (Malaikolunthu, 2013; Peters & Waterman 1982). Organisasi yang cemerlang mementingkan amalan pengurusan yang terbaik dan kemahiran sumber manusia untuk mencapai matlamat. Begitu juga, sekolah berkesan memerlukan guru yang berkesan dan bertaraf dunia serta sedia bekerja



melampaui skop tugas yang ditetapkan bagi membolehkan pelajar bijak, mempunyai sahsiah, disiplin yang terbaik, berusaha untuk bekerjasama, berbudaya mengutamakan kebajikan, melakukan pengorbanan diri, dan juga bekerja melebihi daripada apa yang telah diharap kepada mereka tanpa mengharapkan sebarang balasan dan ganjaran (Yilmaz & Tasdan, 2009; DiPaola & Hoy, 2005; Noor, 2000). Perilaku yang mementingkan kualiti dan standard dan sanggup melakukan tugas yang melampaui tanggungjawab yang ditetapkan, dan dinamakan oleh Organ (1988) sebagai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO). PKO didapati memberi pengaruh yang positif dengan pencapaian murid (Ariffin, 2014; DiPaola & Hoy, 2005). PKO dalam konteks pendidikan sekolah, boleh dilihat apabila para guru mempunyai inisiatif sendiri dan menyediakan perkhidmatan bernilai tambah (value-added services) kepada pelanggan dengan berusaha bekerja melebihi daripada skop kerja normal (Yit, 2003).

Oleh sebab itu, untuk melahirkan ahli organisasi yang berkualiti, kita perlulah memenuhi beberapa aspek tingkah laku manusia. Hal ini juga disebabkan sebahagian besar daripada masalah yang terwujud dan berlaku dalam mana-mana organisasi ialah “masalah perilaku manusia”. Justeru itu, memahami perilaku manusia dalam sesebuah organisasi merupakan suatu keperluan yang amat penting, jika kita ingin mewujudkan sebuah organisasi yang lebih efektif dan efisien (Hairuddin Mohd. Ali & Muhamad Bustaman, 2011).

Dalam konteks keberkesanan sesebuah organisasi sekolah, Surat Aku Janji telah diwajibkan kepada semua anggota penjawat awam terutama warga guru untuk menandatangani sejak tahun 2001 (Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), 2013). Ini bertujuan untuk menimbulkan kesedaran dalam kalangan para pendidik akan



betapa penting melaksanakan tugas dengan setia, jujur, bertanggungjawab, dedikasi dan profesional. Oleh itu, hasrat kerajaan dapat melahirkan perkhidmatan yang cekap dan berwibawa. Apabila meneliti semua isi kandungan dokumen surat aku janji, didapati kesemua sembilan pernyataan tersebut merangkumi dan membawa maksud berhubung nilai seperti kepatuhan, kesetiaan, penglibatan secara sosial, penglibatan secara advokasi, dan juga penglibatan secara berfungsi. Persoalannya, sejauh mana keberkesanan penguatkuasaan surat pekeliling tersebut dalam hal mempengaruhi nilai perilaku kewarganegaraan organisasi untuk menentukan dan meningkatkan kualiti, reputasi dan keefektifan bagi sesebuah organisasi sekolah. Jika hendak menjaga, memelihara dan mengekalkan standard, kualiti, imej dan prestasi sebuah organisasi sekolah, guru-guru perlulah menunjukkan perilaku tugas dan perilaku hubungan yang terbaik demi keberkesanan sesebuah organisasi sekolah.



Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2013) menjelaskan bahawa pengurusan yang mapan sumber manusia, mampu dan berupaya mengatasi sebarang permasalahan dan kesulitan yang disebabkan gelagat dan perlakuan manusia. Selain itu, faktor persekitaran juga mempengaruhi pembangunan sumber manusia itu sendiri. Dalam erti kata lain sumber tenaga manusia bagi sesebuah organisasi merupakan setiap individu yang terlibat langsung dalam menyumbang kepakaran, kemahiran atau tenaga kerja bagi mencapai visi, misi, dan objektif sesebuah organisasi itu. Sesetengah sarjana berpendapat, bahawa ciri-ciri perilaku kewarganegaraan organisasi sememang telah wujud dalam diri individu dan sedia menyumbang kepada sesebuah organisasi. Hal ini disebabkan pada dasarnya, para pekerja memiliki komitmen yang terbaik bagi sesebuah organisasi. Keinginan tersebut mendorong individu untuk berperilaku secara spontan dalam suatu model kegiatan dan harus didukung oleh beberapa sistem yang





sedia ada seperti sistem kooperatif, informal, kolaborasi dan pertukaran sosial ataupun ekonomi. Oleh sebab itu, sumbangan daripada beberapa kajian mengenai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO), adalah beberapa konsekuensi sering kali tidak diperhatikan ataupun tidak diberi perhatian, dan wujud suatu penyimpangan perilaku warga pendidik dalam sesebuah organisasi iaitu, mencari muka (Eastman, 1994) dan pengurusan impresif (Schnake, 1991).

Menurut pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2010), jika terlepas daripada semua konsekuensi positif ataupun negatif ini, perilaku kewarganegaraan organisasi tetap mampu untuk mencapai keefektifan dan prestasi organisasi. Apabila perilaku kewarganegaraan organisasi dapat mempertingkatkan keefektifan sesebuah organisasi, maka pemimpin atau pengurus akan menggunakan perilaku tersebut untuk menilai prestasi pekerja dan menjadikan dasar pemberian penghargaan pekerja serta mempengaruhi kerjaya para pekerja. Di sini, perletakkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang merupakan variabel bebas berperanan sebagai golongan perantara dan merupakan syarat tercapai prestasi organisasi. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi selalu dipandang sebagai perilaku bersifat positif sehingga konsekuensinya tidak menjadi kajian utama dalam laporan penyelidikannya jika, ditinjau dari segi tahap perkembangan ilmu pentadbiran dan ilmu pengurusan behavioralisme mulai tahun 1959 hingga sekarang (KPM, 2010). Pengertiannya semakin mementingkan peranan manusia dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan itu menyebabkan para ahli sarjana memusatkan penyelidikan mereka dalam hal permasalahan pekerja ini. Namun, pada hakikatnya tahap yang terakhir ini masih merupakan sorotan perhatian tidak lagi manusia sendiri sebagai makhluk hidup mempunyai martabat, keperibadian, tujuan, cita-cita, dan keinginan yang khas, akan tetapi sudah meningkat kepada



penyelidikan mengenai tindak tanduk atau seluk beluk manusia dalam kehidupan berorganisasi dan apa-apa alasan mengapa manusia itu bertindak sedemikian.

Sehubungan itu, para sarjana menjelaskan bahawa Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) lebih dipengaruhi oleh hal keperibadian yang lebih menekankan kecerdasan emosi dan sikap manusia. Hal ini berdemikian menyebabkan pengalaman kerja para penyelidik dapat memperlihatkan banyak pekerja berpuas hati dengan suasana kerja yang sedia ada namun, tetap tidak memiliki perilaku tambahan dalam tugas mereka. Seseorang memiliki Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) tinggi ini adalah beramah mesra, perilakunya tidak didorong oleh ganjaran malahan, sukarela dan ikhlas membantu. Oleh hal sedemikian, dalam aspek Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO), pemahaman atas sikap amat penting kerana ia mempengaruhi perilaku kerja. Menurut Agustian dan Ary Ginanjar (2001), perilaku individu bagi sesebuah organisasi dipengaruhi oleh persepsi, keperibadian dan emosi individu tersebut, yang dimana kita dapat menilai atau mentafsirkan perilaku dengan cara mengamalkan pola kebiasaan dan peraturan yang sedia ada agar organisasi dapat tercapai tujuan secara bersama dengan tanpa membeza nilai kecerdasan 'Emotional Quotient' (antara manusia dengan manusia), 'Spiritual Quotient' (antara Tuhan dengan manusia) dan 'Emotional Spiritual Quotient' (antara Tuhan dengan manusia dengan manusia). Apabila, setiap individu mempunyai keseimbangan di antara semua jenis kecerdasan tersebut di atas maka keberkesanan baik pada diri individu tersebut dan juga pada organisasi. Pada masa sama, sistem organisasi itu akan berjalan dengan lancar dan objektifnya akan tercapai. Di samping itu kerjasama yang baik terjalin di antara warga organisasi apabila setiap individu melibatkan diri dengan semua jenis kecerdasan sosial. Selain itu, apabila setiap individu memiliki kecerdasan 'ESQ',



wujud kepercayaan yang kuat dalam kalangan anggota organisasi, sama ada golongan pihak orang atasan mahupun pihak orang bawahan kerana masing-masing mempunyai sifat perilaku yang baik (Agustian & Ary Ginanjar, 2001). Dalam erti kata lain, setiap organisasi sekolah memerlukan kecerdasan seimbang yang harus dimiliki oleh setiap ahli ataupun warga organisasi tersebut terhadap keberkesanan organisasi sekolah.

Secara rumusannya, konsep aspek kepimpinan transformasi guru besar mula diaplikasi dan boleh diamalkan di semua sekolah sebagai suatu pembaharuan terhadap gaya kepimpinan tersebut sejajar dengan perubahan semasa. Ia diamalkan dengan harapan yang tinggi untuk membangunkan pentadbiran dan pengurusan pendidikan sekolah cemerlang selain menyatupadukan warga sekolah untuk mencapai wawasan sebuah organisasi, dan seterusnya, pengaruhnya perilaku kewarganegaraan organisasi iaitu, dalam aspek kepatuhan, aspek kesetiaan, aspek penglibatan secara sosial, aspek penglibatan secara advokasi dan aspek penglibatan secara berfungsi yang bercirikan nilai positif diperlukan dalam merealisasikan hasrat pencapaian sekolah berkesan.

1.3 Pernyataan Masalah

Banyak penulis telah menghasilkan pelbagai penulisan ilmiah dan kajian mengenai pelbagai gaya dan ciri-ciri kepimpinan termasuk kepimpinan transformasi, perilaku kewarganegaraan organisasi dan keberkesanan sekolah, namun tidak banyak kajian dijalankan untuk mengenal pasti pengaruh aspek kepimpinan transformasi dan aspek perilaku kewarganegaraan organisasi ke atas aspek keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah rendah di seluruh Malaysia.





Sehubungan itu, menurut Hairuddin Mohd. Ali dan Muhamad Bustaman (2011), pihak pengurusan organisasi atau seseorang pemimpin haruslah mempunyai ilmu pengetahuan yang asas mengenai matlamat pertubuhan organisasi sekolah serta untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya bagi memajukan pembangunan organisasi ke arah keberkesanan dan kecemerlangan. Gaya kepimpinan guru besar memberi kesan terhadap motivasi, pembangunan diri para guru, sahsiah ataupun moral serta pembangunan intelek guru. Beliau juga, berpendapat kepimpinan guru besar yang membawa kesan yang negatif terhadap aspek kepimpinan transformasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi yang boleh mengganggu gugat kecemerlangan sekolah terutama dalam aspek keberkesanan sekolah iaitu, organisasi pendidikan, diri peribadi dan juga iklim dan budaya kerja yang menjadi indikator utama bagi menilai pencapaian sekolah berkesan dan sekolah berprestasi tinggi. Perubahan yang perlu dibawa oleh kepimpinan guru besar di sekolah seharusnya tidak hanya tertumpu pada aspek yang bersifat teknikal seperti menyenarai tugas dan tanggungjawab guru yang perlu dilaksanakan agar mencapai matlamat sekolah tetapi ia sepatut menumpukan perubahan sikap dan pemikiran guru yang lahir dari kesedaran dan kebijaksanaan yang dijana melalui pembangunan intelek dan juga teladan menjadi sumber inspirasi mereka untuk berubah ataupun bekerjasama dalam melaksanakan sesuatu perubahan di sekolah (Hairuddin Mohd. Ali & Muhamad Bustaman, 2011).

Maka, Hairuddin Mohd. Ali dan Muhammad Bustaman (2011), menjelaskan dalam kajiannya sesebuah organisasi sekolah itu terdiri daripada dua aspek dan di antaranya ialah, perkara ternyata (visible) dan perkara tersembunyi (hidden). Aspek ternyata merangkumi pelbagai sumber bukan manusia iaitu polisi, struktur, teknologi dan lain-lain lagi. Manakala, aspek tersembunyi pula merangkumi sikap, persepsi,



norma kumpulan, interaksi informal, konflik di antara kumpulan serta individu dan lain-lain lagi. Aspek tersembunyi adalah berkaitan perilaku tugas manusia. Bongkahan lazimnya, 10% sahaja berada di permukaan air laut manakala, 90% lagi berada di bawah paras laut. Hal ini bermakna, seseorang pemimpin itu secara umumnya hanya mengetahui 10% sahaja mengenai aspek organisasi manakala, 90% aspek yang tidak ternyata itu tersembunyi dalam diri manusia (warga sekolah atau pekerjanya). Dalam erti kata lain, kita dapat lihat aspek keberkesanan ataupun pencapaian sekolah yang cemerlang dengan memperolehi atau pengiktirafan dalam bentuk sijil, medal, trofi, pingat dan ganjaran berupa cek. Manakala, tidak dapat lihat perilaku sesebuah organisasi dan juga perilaku individu untuk membawa organisasi dan pemimpin dan warga guru terhadap keberkesanan dan kemajuan organisasi seperti pengorbanan dari sudut pengurusan masa dan tenaga, penumpuan tugas, keazaman, kesungguhan, perkembangan minda dan sebagainya.

Oleh hal yang demikian, cabaran hebat adalah sumber manusia ataupun staf organisasi sekolah. Adakah mereka mahu menerima agenda perubahan kita? Adakah mereka sudah bersedia untuk berubah? Adakah mereka akan menolak sebarang usaha perubahan yang kita hendak lakukan? Inilah beberapa persoalan yang perlu dijawab untuk mengetahui dan menilai sejauh manakah aspek kepimpinan transformasi guru besar dan aspek perilaku kewarganegaraan organisasi guru yang mempengaruhi aspek keberkesanan sekolah? Walau bagaimanapun, cabaran besar adalah untuk mengubah perilaku tugas manusia. Jika, perilaku tugas dan hubungan manusia tidak berubah, maka, struktur, dan teknologi tidak akan dapat diubah. Inilah beberapa persoalan perlu dijawab dalam semua peringkat persediaan perancangan atau merancang untuk



perancangan (plan for planning) ditekankan dalam kajian mereka (Hairuddin Mohd. Ali & Muhamad Bustaman, 2011).

Isu kepemimpinan dalam bidang pengurusan dan organisasi pendidikan menjadi semakin kompleks dalam era dunia pendidikan yang berkualiti dan standard semakin mencabar. Kepemimpinan di sekolah sering kali berhadapan dengan tekanan yang berterusan dalam meningkatkan standard dan penambahbaikan atau keberkesanan sekolah. Hal ini kerana, sekolah merupakan agen amat penting dalam pembinaan generasi masa akan datang (Rahimah, 2005). Keberkesanan, kemajuan, dan kejayaan sesebuah sekolah bergantung pada corak kepemimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein, 2005). Kepemimpinan bersifat ideal dan karismatik serta efisien adalah asas kepada penambahbaikan sekolah berterusan (Abdul Ghani & Anandan, 2009; Muijs & Harris, 2007). Ringkasnya, kepemimpinan sesebuah sekolah masa kini perlu berubah ataupun diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan secara berterusan. Sejak kebelakangan ini, cabaran penstrukturan semula organisasi sekolah dan persekitaran yang tidak menentu hala dan kondusif dalam pendidikan menyebabkan berlakunya perubahan dalam bentuk dan ciri kepemimpinan bagi sesebuah organisasi sekolah daripada bentuk kepemimpinan pengajaran kepada bentuk kepemimpinan transformasi (Abdul Ghani & Anandan, 2009; Leithwood & Jantzi, 1999). Perubahan ini jelas selaras dengan teori kepimpinan transformasi (Bass, 1985; Burns, 1978). Maka, kajian tesis ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti tahap, hubungan dan juga pengaruh ciri kepimpinan transformasi guru besar terhadap aspek keberkesanan sekolah.





Selain itu, kajian ini turut meneliti hubungan di antara tahap amalan aspek kepimpinan transformasi guru besar dan aspek perilaku kewarganegaraan organisasi guru terhadap aspek keberkesanan sekolah. Sehubungan ini, kajian Hairuddin Mohd. Ali (2011) mendapati hanya 9.9% sahaja guru memiliki ciri pengikut teladan (Kelley, 1992) dan ciri perilaku kewarganegaraan organisasi (Organ, 1988) seperti bersedia membantu, peka, berfikiran yang tinggi, proaktif, serta bekerja melebihi peranan dan melangkaui keperluan bidang tugas formal yang ditetapkan (Katz & Kahn, 1996; Organ, 1988). Banyak guru didapati berperilaku negatif hanya bertindak apabila diarahkan oleh pihak pentadbir. Kajian lepas daripada Ramli (2003), mendapati perilaku kewarganegaraan organisasi bersifat negatif berlaku disebabkan para guru kehilangan kepercayaan terhadap pemimpin sekolah akibat layanan kurang adil yang guru-guru terima seperti beban tugas yang berat, perhubungan interpersonal yang lemah dan kurang penghargaan daripada pentadbir sekolah. Di samping itu, PKO negatif berlaku akibat kekaburan peranan tugas berpunca daripada kekurangan informasi yang jelas dan konsisten berkaitan tanggungjawab, hak, dan tugas yang diberikan oleh pentadbir ataupun pengurus sekolah (Richardson, 1997; Gold & Roth, 1993).

Sebagai contohnya, laporan diperoleh dari unit Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPNPK, 2015), didapati terwujud beberapa kes yang menunjukkan berlaku ketidakadilan perilaku organisasi dan seterusnya, dapat menghilangkan kepercayaan guru kepada pengetua dan guru besar di sekolah mereka. Jumlah aduan ketidakadilan layanan yang diterima daripada para guru di negeri tersebut berjumlah 59 kes, iaitu 20 kes di sekolah menengah kebangsaan, (26 kes) di sekolah kebangsaan, lima kes di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, dan lapan kes di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil.





Bilangan kes ini meningkat sedikit berbanding dengan tahun sebelumnya iaitu sebanyak 54 kes yang melibatkan Sekolah Menengah Kebangsaan sebanyak 19 kes, Sekolah Kebangsaan (24 kes), empat kes di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina dan tujuh kes di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil. Walau bagaimanapun, kes-kes yang tidak dilaporkan dijangka lebih besar kerana guru tidak cenderung menyalahkan ketua jabatan mereka kerana dibimbangi ia akan memberi kesan buruk kepada guru sendiri.

Menurut laporan JPNPK (2015), maklum balas ini menunjukkan lebih kurang dua pertiga daripada keseluruhan kes ketidakadilan berlaku atau terjadi di peringkat sekolah kebangsaan iaitu 66.1% (39 daripada 59 kes) pada tahun 2013, dan 65% (24 daripada 54 kes) pada tahun 2014. Antaranya adalah, aduan ataupun kes yang dilaporkan oleh guru-guru berhubung ketidakadilan layanan yang mereka terima daripada pengetua dan guru besar adalah yang berkaitan dengan keadilan distributif (seperti, sikap memilih kasih di antara warga guru dalam penilaian prestasi tugas dan peluang kenaikan pangkat, menukarkan guru-guru yang berbeza pendapat dan tidak sehaluan dengan mereka, dan mempunyai kroni di sekolah), kepatuhan prosedur (seperti, bertindak hanya dengan mendengar kata-kata pembantu tadbir dan pembantu am rendah, tidak peka dan tidak memahami peraturan, menggunakan pengaruh politik, membuat keputusan tanpa berbincang dengan para guru, menggunakan kuasa veto semasa membuat keputusan, dan tidak menunjukkan teladan sepertimana yang diucapkan), perilaku interpersonal (seperti, tidak berhemah dan emosinya tidak stabil semasa bertindak atau membuat keputusan, mengguna bahasa kesat kepada guru yang bersalah atau tidak bersetuju, sikap menggoda dan tidak bersopan terhadap guru-guru, tidak mesra dan sering kali mengungkit-ungkit kesalahan guru dan pelajar-pelajar di





khalayak ramai, sering kali menggunakan kata-kata menghina terhadap para guru, serta, sombong dan angkuh dengan orang lain termasuk kepada ibu bapa dan komuniti setempat), dan dari aspek informasi (seperti menyampaikan arahan kepada guru-guru melalui penolong kanan).

Perilaku organisasi dalam aspek gaya kepimpinan transformasi guru besar, kepatuhan prosuder mempunyai perhubungan dengan kepercayaan dalam konteks pengurusan sekolah (Yilmaz & Tasdan, 2009). Ketidakadilan kepimpinan organisasi akan menyebabkan hilang kepercayaan dan seterusnya, menyebabkan tindakan dan keputusan kepemimpinan sekolah yang kurang diterima. Umpamanya, kajian daripada Mohammed Sani Ibrahim dan Bity Salwana Alias (2009) mendapati bahawa majoriti guru tidak dapat menerima penilaian prestasi telah dilaksanakan kerana melibatkan banyak aspek yang negatif seperti ketidakpatuhan, tidak setia, pilih kasih, pemarkahan rambang, kerahsiaan, kuota, giliran, budaya ampu dan lain-lain lagi.

Kehilangan nilai-nilai seperti ketaatan, kesetiaan, kepatuhan dan kepercayaan guru boleh disebabkan oleh kualiti kepemimpinan guru besar yang agak rendah. Keputusan daripada seorang pentadbir sekolah yang dipercayai lebih diterima dan diikuti serta diamati berbanding dengan pentadbir sekolah yang tidak dipercayai. Namun, guru masih sanggup melaksanakan tugas yang sukar, sekiranya guru besar dapat menyampaikan tanggungjawab tersebut dengan cara yang sangat baik (Abdul Ghani Kanesan Abdullah, et al., 2007).

Amalan ketidakadilan gaya dan ciri kepimpinan guru besar dalam organisasi pendidikan akan memberi impak terhadap sikap dan perilaku guru. Guru yang hilang





kepercayaan akibat amalan ketidakadilan kepemimpinan guru besar akan cenderung mempamerkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang negatif atau sepertimana yang diistilahkan oleh Peterson (2002) bahawa sebagai perilaku bersifat menyimpang (*deviant workplace behavior*). Tindakan perilaku menyimpang ini selalunya berlaku apabila pekerja berasa bahawa organisasi tidak menghargai, tidak menghormati ataupun berlaku ketidakadilan kepada mereka (Van den Bos, Lind da & Wilke, 2001). Perilaku menyimpang termasuklah tidak berusaha membantu pelajar, ponteng, ingkar perintah, meleter dan melepas perasaan geram terhadap pelajar, dan tidak memberi sumbangan dalam sebarang mesyuarat (Abdul Ghani Kanesan Abdullah, et al., 2007). Menurut laporan Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPNPK, 2009), guru yang tidak puas hati dengan layanan kurang sihat daripada guru besar akan cenderung melakukan tindakan yang boleh merugikan sekolah iaitu, melambatkan dalam pergerakan sesuatu tugas, tindakan reaktif, tunggu dan lihat, memprotes dan mempertikaikan keputusan yang telah diambil, menarik diri daripada mengambil bahagian dalam aktiviti-aktiviti sekolah, dan membuat sebarang aduan kepada pihak Jabatan Pendidikan Negeri atau Pejabat Pendidikan Daerah dan meluahkan perasaan melalui laman web. Di samping itu, terdapat juga guru-guru yang memohon bertukar sekolah akibat stres melampau. Namun, tidak berlaku pertentangan secara terang-terangan oleh para guru.

Kajian juga mendapati bahawa perilaku negatif guru turut terlihat dalam kalangan guru novis. Mohd. Yusof Abdullah et al. (2009) mendapati bahawa terdapat dalam kalangan guru termasuk yang berkhidmat kurang daripada 10 tahun telah menjalankan tugas berkepentingan peribadi semasa waktu persekolahan sehingga boleh menjejaskan profesionalisme keguruan malahan, ada yang mulai berasa bosan dan tidak mahu lagi bertugas sebagai guru.



Di samping itu, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasi guru besar, yang melibatkan aspek lain yang berkaitan dengan nilai kepercayaan guru iaitu kepatuhan, kesetiaan, penglibatan secara sosial, penglibatan secara advokasi dan penglibatan secara berfungsi yang dikenali perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat saling membantu serta menjadikan keberkesanan sekolah (Lau & Liden, 2008). Seterusnya, kepemimpinan transformasi guru besar yang menyebabkan kesediaan warga guru untuk menanggung risiko kerana keyakinan mereka terhadap pengurusan pihak atasan sekolah yang bertindak secara adil dan baik kepada pihak guru (Hemdi, 2006). Tindakan seperti ini menyumbang terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) yang berpositif untuk meningkatkan kualiti pendidikan negara ke arah keberkesanan sekolah.

Secara ringkasnya, para pemimpin sekolah dan para guru sebagai golongan pelaksana visi, dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2010) didapati bahawa mempunyai beberapa peranan penting dalam merealisasikan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Walau bagaimanapun, sikap perilaku kewarganegaraan organisasi negatif iaitu tunggu dan lihat, terlalu jumud sekadar memenuhi diskripsi tugas yang tersurat, bersikap reaktif, kecenderungan berpindah tempat kerja, lesu upaya (burnout), tidak proaktif, kreatif, dan inovatif, serta mengutamakan kepentingan diri melebihi kepentingan organisasi, akan merencatkan hasrat sebuah organisasi sekolah dan pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2010) merealisasikan aspirasi tersebut. Masalah-masalah yang terjadi dalam aspek-aspek kajian ini mempunyai beberapa faktor yang menyumbang kepada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) yang negatif. Antaranya, adalah ketidakadilan



layanannya para pemimpin organisasi sekolah, dan hilang keyakinan guru-guru terhadap pemimpin dan rakan sekerja mereka.

Akhirnya, menurut Hussein (1993), bahawa keberkesanan dan kecemerlangan sekolah berkait rapat dengan faktor kepimpinan Guru Besar. Guru Besar memainkan peranan tidak kurang penting iaitu, melaksanakan penyeliaan, pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, penyeliaan ke atas tugas pelajar, program bacaan, program latihan dalam perkhidmatan kepada guru-guru, program penilaian berasaskan sekolah dan program kokurikulum. Beliau juga menegaskan dalam kajiannya, semua program ini bermatlamat untuk melahirkan pelajar berkualiti, iaitu berilmu, bermoral, berkemahiran dan kepakaran tinggi, berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara.



Untuk merealisasikan semua matlamat tersebut, guru besar disifatkan sebagai individu yang bertanggungjawab memimpin sekolah agar berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Namun, hasrat menjadikan sekolah berkesan tidak akan kesampaian jika guru-gurunya tidak berkesan. Mereka juga berperanan amat penting sebagai golongan pelaksana ataupun perantara untuk menjadikan sekolah berkesan dalam semua aspek pendidikan terutama dalam aspek organisasi pendidikan, diri peribadi dan iklim dan budaya kerja cemerlang sungguh pun sentiasa mendepani situasi yang mencabar dan ketegangan. Akhir sekali, keberkesanan sekolah-sekolah dapat diukur jika, sekolah itu mencapai status ciri-ciri yang tertentu dan menghasilkan impak yang dihasratkan. Di sini letaknya, kebijaksanaan pemimpin organisasi sekolah untuk mengembeleng tenaga dan minda bersama-sama dengan warga sekolah untuk mencapai apa yang disasarkan.





1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi guru besar dan perilaku kewarganegaraan organisasi guru terhadap keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah kebangsaan. Kajian ini melibatkan beberapa objektif seperti berikut ini.

- i. Menenal pasti tahap kepimpinan transformasi guru besar di sekolah-sekolah kebangsaan.
- ii. Menenal pasti tahap perilaku kewarganegaraan organisasi di sekolah-sekolah kebangsaan.
- iii. Menenal pasti tahap keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah kebangsaan.
- iv. Menenal pasti perbezaan kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman guru.
- v. Menenal pasti perbezaan perilaku kewarganegaraan organisasi berdasarkan ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman guru.
- vi. Menenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah kebangsaan.
- vii. Menenal pasti hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dengan keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah kebangsaan.
- viii. Menenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi guru besar terhadap keberkesanan sekolah.
- ix. Menenal pasti pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi guru terhadap keberkesanan sekolah.



1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian, berikut adalah persoalan-persoalan kajian:

- i. Apakah tahap kepimpinan transformasi guru besar di sekolah kebangsaan?
- ii. Apakah tahap perilaku kewarganegaraan organisasi di sekolah kebangsaan?
- iii. Apakah tahap keberkesanan sekolah di sekolah kebangsaan?
- iv. Adakah terdapat perbezaan kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman guru?
- v. Adakah terdapat perbezaan perilaku kewarganegaraan organisasi berdasarkan ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman guru?
- vi. Adakah terdapat hubungan di antara kepimpinan transformasi guru besar dan keberkesanan sekolah?
- vii. Adakah terdapat hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi guru dengan keberkesanan sekolah?
- viii. Sejauh manakah pengaruh kepimpinan transformasi guru besar terhadap keberkesanan sekolah?
- ix. Sejauh manakah pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi guru terhadap keberkesanan sekolah?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persolan-persoalan kajian maka beberapa hipotesis nul untuk dibina:

Ho1: Tidak terdapat perbezaan signifikan kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman guru.

Ho2: Tidak terdapat perbezaan signifikan perilaku kewarganegaraan

organisasi guru berdasarkan ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman guru.

Ho3: Tidak terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan keberkesanan sekolah.

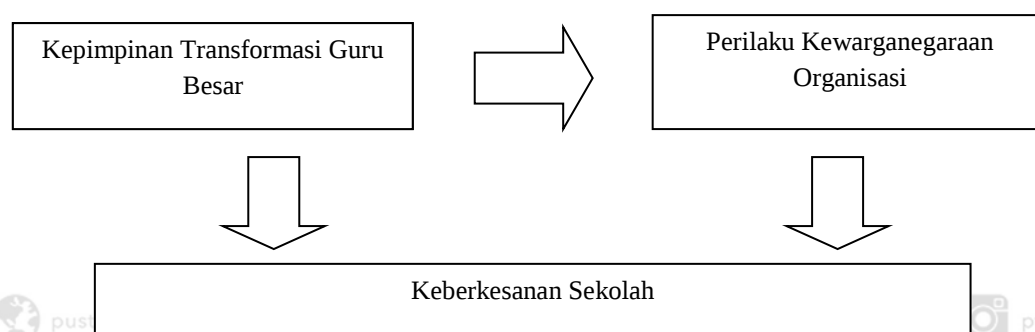
Ho4: Tidak terdapat hubungan signifikan antara perilaku kewarganegaraan organisasi guru dengan keberkesanan sekolah.

Ho5: Tidak terdapat pengaruh signifikan kepimpinan transformasi guru besar terhadap keberkesanan sekolah.

Ho6: Tidak terdapat pengaruh signifikan perilaku kewarganegaraan organisasi guru terhadap keberkesanan sekolah.

Kerangka teori kajian ialah asas untuk menerangkan secara keseluruhan apa yang perlu dikaji. Sehubungan ini Marican (2005), menjelaskan bahawa teori dan hipotesis adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan kerana teori itu sendiri disokong melalui hipotesis. Lain daripada itu, teori adalah satu set kenyataan mengenai perkaitan di antara beberapa variabel. Oleh hal yang demikian, sesuatu teori itu mestilah boleh diuji dan juga merupakan sesuatu yang benar ataupun sebaliknya sehinggalah ia dibuktikan. Selain itu, beliau menyarankan tiga peranan yang utama mengenai teori iaitu mengorganisasikan pengetahuan, menjelaskan hukum, meramal hukum baharu dan menjadi sebagai panduan penyelidikan. Maka, perbincangan mengenai kerangka teori kajian ini tertumpu kepada konsep seperti berikut iaitu, kepimpinan transformasi, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan keberkesanan sekolah.

Terdapat tiga teori utama yang dipilih dalam membina kerangka teori kajian. Teori pertama ialah teori kepimpinan transformasi yang dikemukakan oleh Slocum (2007), teori kedua ialah model sekolah berkesan berdasarkan model Mortimore (1997) yang menjadi sandaran dan seterusnya teori ketiga ialah teori perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO) yang dikemukakan oleh Organ (1988, 1998) yang dikembangkan oleh Ariani (2010) dalam kajian beliau. Perbincangan lanjut mengenai teori ini dibuat dalam kerangka konseptual kajian berdasarkan Rajah 1.1. berikut.



Rajah 1.1. Kerangka Teori Kepimpinan Transformasi

1.7.1 Teori Kepimpinan Transformasi

Pada asalnya, kerangka konsep kepimpinan transformasi tersebut telah diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudian diperkembangkan oleh Bass (1985). Burns (1978) membentuk konsep kepimpinan transformasi daripada kajian beliau ke atas pemimpin politik. Teori kepimpinan transformasi dikenali juga sebagai kepimpinan karismatik yang dipelopori oleh Weber (1968) manakala, kepimpinan inspirasi dipelopori oleh (Hunsaker, 1986). Pemimpin dianggap transformasi dan menumpukan usaha mereka pada matlamat jangka panjang, meletakkan nilai dan memberikan penekanan kepada pembangunan dan menginspirasi para pengikut untuk mengejar visi dan misi atau



matlamat organisasi untuk mengubah dan menyelaraskan sistem pendidikan terhadap keberkesanan sekolah.

Model dan kerangka teori dibina oleh Slocum (2007) masih menjadikan model Bass sebagai asas. Menurut Slocum, kepimpinan terbahagi kepada empat elemen yang utama. Elemen tersebut terdiri daripada sikap menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal dan karisma dalam kalangan pengikutnya iaitu, dalam kalangan guru. Intipati model kepimpinan transformasional Slocum yang melibatkan suatu keupayaan para pemimpin dalam mempengaruhi pengikut melalui perilaku ataupun tingkah laku kepimpinan yang diamalkan. Ciri kepimpinan ini melibatkan perilaku atau tingkah laku yang menjadi teladan dalam hal mempengaruhi pemimpin yang lebih baik serta membimbing warga guru organisasi ke arah menjadi komuniti atau organisasi yang berkesan dan boleh menyahut cabaran.

1.7.2 Teori Keberkesanan Sekolah

Konsep mengenai sekolah berkesan di negara Malaysia mula diperkenalkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) pada tahun 1995 dalam Seminar Sekolah Efektif yang telah dianjurkan oleh Pihak Institut Aminuddin Baki (IAB). Sehubungan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendefinisikan konsep sekolah berkesan menerusi penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Sekolah dikategori sebagai sekolah cemerlang jika skor melebihi 90% apabila dinilai oleh pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. SKPM ini menggunakan Model Sekolah Yang Berkesan telah dikemukakan (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995),





dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang diutarakan dalam Hala Tuju Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2010-2015 (KPM, 2010).

Selepas itu, sesetengah tokoh pendidikan seperti Hussein (1993) dan Ramaiah (1995), mendefinisikan konsep sekolah yang berkesan adalah sekolah yang berjaya mencapai kecemerlangan akademik pelajarannya. Lain daripada itu, ada juga para sarjana melihat pencapaian dan keberkesanan dari keseluruhan aspek yang ada di sekolah. Antaranya, ialah Eby (2004), mengatakan bahawa sekolah berkesan adalah sekolah dapat memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik pelajar, kegiatan kokurikulum, pengurusan murid yang baik, pentadbiran dan pengurusan disiplin yang cekap dan teratur. Dalam pada itu, Yahya & Azman, (2010), mengatakan sesebuah sekolah itu menjadi berkesan jika, pencapaian setiap aktiviti mencapai atau melebihi daripada matlamat yang telah ditetapkan.

1.7.3 Teori Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Konsep PKO (OCB) pertama kali didiskusikan dalam sorotan kajian organisasi pada awal 1980an (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). Menurut Robbins (2006), perilaku kewarganegaraan organisasi ialah gelagat sukarela yang tidak termasuk dalam tanggungjawab formal seseorang pekerja tetapi boleh menjadi sebagai fungsi di dalam organisasi lebih efektif. Perilaku kewarganegaraan organisasi juga merupakan dimana para pekerja mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangan kepada organisasi lebih daripada spesifiknya dalam sesuatu kerja atau tugas. Selain itu, perilaku kewarganegaraan organisasi dikategorikan dengan pelbagai cara dan kaedah, termasuklah dalam usaha untuk mengkonseptual perbezaan jenis Perilaku





Kewarganegaraan Organisasi (PKO). Menurut kajian Organ (1988) bahawa Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) terbahagi kepada dua dimensi, iaitu sifatnya, tidak mementingkan diri sendiri dan juga kepatuhan secara menyeluruh. Sifat tidak mementingkan diri sendiri adalah tingkah laku membantu yang mengarah kepada individu yang tertentu manakala kepatuhan secara menyeluruh, biasanya merujuk kepada perlakuan yang dilakukan kerana ia betul dan sesuai dan bukan disebabkan oleh perlakuan orang lain. Dalam pada itu, Vigoda dan Golembiewski (2001), mengemukakan secara umum bahawa perilaku kewarganegaraan organisasi merujuk kepada tiga elemen utama iaitu kepatuhan, kesetiaan dan penglibatan. Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002), juga memberikan konseptualisasi PKO yang berdasarkan falsafah politik dan teori politik moden. Dengan menggunakan perspektif teori ini, Graham, (1991) mengemukakan tiga bentuk PKO (OCB) iaitu, kepatuhan, kesetiaan dan penglibatan.



Organisasi sekolah juga tidak ketinggalan dalam gelombang era transformasi bersama dengan semua organisasi yang lain (Sesen & Basim, 2012) dimana prestasi boleh dicapai bukan sahaja melalui pelaksanaan peranan formal tetapi juga melalui tingkah laku atau perilaku peranan tambahan (Bogler & Somech, 2004). Sekolah harus mempunyai guru-guru yang sanggup untuk melangkaui peranan rasmi mereka secara sukarela dan penuh keikhlasan serta mempamerkan PKO (OCB) yang optimum untuk meningkat kemajuan dan prestasi sekolah (Sesen & Basim, 2012; Belogolousky & Somach, 2010).

Dalam kajian ini, Ariani (2010) telah mengembang dan menggabungkan prinsip dan konsep daripada beberapa teori seperti teori minda, teori atribut, teori



pertukaran sosial, teori kognitif sosial, teori identiti sosial dan teori identiti peranan untuk mendapatkan hasil kajian komprehensif bagi peramal PKO dalam kalangan guru. Gabungan nilai atau unsur kepercayaan dan keyakinan diri, emosi atau perasaan keterikatan dan hubungan timbal balik yang terdapat di dalam teori tersebut telah dapat menyumbang kepada PKO guru dalam peningkatan pembangunan sumber manusia guru di sekolah. Kebanyakan teori dan faktor tingkah laku atau perilaku adalah dibina berasaskan budaya barat serta kemungkinan besar teori-teori berkenaan tidak tepat dengan konteks di Malaysia (Zoharah, 2007). Oleh yang demikian, kajian diharapkan dapat mengkaji kesahan dan kesesuaian teori-teori empirikal terhadap peramal PKO berdasarkan konteks budaya tempatan. Penjelasan teoritikal mengenai PKO banyak menekankan kepada faktor individu dan persekitaran sebagai faktor yang menyumbang kepada PKO guru (Podsakoff et al., 2013).

Akhir sekali Leithwood dan Jantzi (1999), menegaskan bahawa kepimpinan transformasi adalah bersesuaian dengan persekitaran transformasi sekolah kerana ia memberi peluang kepada guru yang dikenali sebagai PKO untuk meningkatkan tahap profesionalisme dalam memberi tindak balas terhadap tuntutan persekitaran sekolah. Oleh sebab itu, kepimpinan transformasi dilihat amat bertepatan dengan transformasi sekolah dimana ia menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju, menggalakkan kepimpinan berpenyertaan dan menyuburkan budaya positif.

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian yang tergambar dalam Rajah 1.2 berikut menunjukkan bahawa penyelidik menggunakan tiga dimensi iaitu, dimensi kepimpinan transformasi

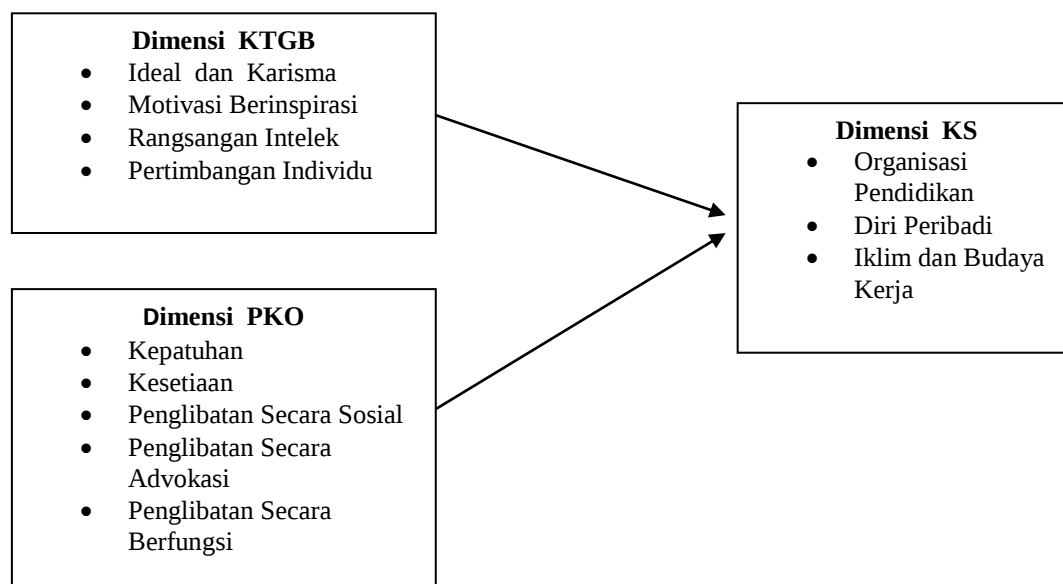
guru besar (KTGB), dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO) dan dimensi keberkesanan sekolah (KS). Dimensi kepemimpinan transformasi merujuk pada teori Slocum (2007). Burns (1978) adalah merupakan pakar pertama membina kerangka konseptual kepemimpinan transformasi. Namun, melalui faktor analisis dalam kajian Slocum (2007), beliau merumuskan bahawa empat dimensi Burns kepada empat dimensi yang sama. Antaranya ialah, aspek ideal dan karisma, aspek motivasi berinspirasi, aspek rangsangan intelek dan aspek pertimbangan individu.

Seterusnya, konstruk daripada teori Organ (1988) yang pertama digunakan oleh Ariani (2010) untuk menjelaskan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO). Organ menjelaskan teorinya terdiri daripada tiga dimensi iaitu kepatuhan, kesetiaan dan penglibatan tetapi, Ariani merumus dan menjelaskan lima dimensi iaitu aspek kepatuhan, aspek kesetiaan, aspek penglibatan secara sosial, aspek penglibatan secara advokasi, dan aspek penglibatan secara berfungsi.

Sementara itu, Hussein (1993) adalah salah seorang tokoh pendidikan telah memperkenalkan model konsep sekolah berkesan dalam kajiannya. Setelah itu, Model Sekolah Berkesan telah dikemukakan oleh (Mortimore, 1995).

Di dalam kajian ini, dimensi Kepimpinan Transformasi Guru Besar (KTGB), dan dimensi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) merupakan variabel tidak bersandar (IV) dan dimensi Keberkesanan Sekolah (KS) dikenali variabel bersandar (DV). Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap, hubungan dan pengaruh bagi ketiga-tiga variabel tersebut di bawah ini berdasarkan jantina guru, umur guru dan

pengalaman guru. Maka, kerangka konseptual kajian berikut digunakan untuk kajian ini.



Rajah 1.2. Kerangka Konseptual Kajian. Sumber dari Slocum (2007); Organ (1988 & 1998); Ariani (2010); Mortimore (1995).

1.9 Definisi Istilah Dan Operasi Kajian

Istilah yang digunakan dalam kajian tesis ini diterangkan dengan secara terperinci dalam bahagian ini. Pengertian setiap istilah adalah berdasarkan rujukan dan senarai definisi pengoperasian lengkap bagi istilah yang digunakan dan dibuat oleh penyelidik berdasarkan kajian seperti berikut ini.



1.9.1 Kepimpinan

Kepimpinan ialah satu kebolehan mempengaruhi pengikut bagi mencapai matlamat organisasi. Ia juga boleh didefinisikan sebagai seni ataupun proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka agar rela bergiat dan berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi.

1.9.2 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan yang berusaha untuk mempengaruhi dan membangunkan potensi diri dalam kalangan pengikutnya bagi mencapai matlamat organisasi. Ia suatu bentuk kepimpinan yang menekankan perhatian dan juga tumpuan kepada pembangunan dan keperluan individu.

1.9.2.1 Ideal Dan Karismatik

Pengaruh ideal dan karismatik merujuk kepada keupayaan pemimpin memiliki sifat karismatik, unggul dan terbaik boleh menjadi model dan contoh kepada pengikut.

1.9.2.2 Motivasi Berinspirasi

Pemimpin memberi motivasi yang tinggi kepada pengikutnya iaitu, motivasi yang mampu mencetuskan ilham dalam diri mereka. Mereka juga mampu membangkitkan



emosi kuat dalam kalangan pengikutnya. Selain itu, berupaya membuat pengikutnya berasa mereka dan pemimpin mereka adalah ‘satu’ serta membantu para pengikutnya mengubah sikap dan tingkah laku dengan melatih mereka.

1.9.2.3 Rangsangan Intelek

Pemimpin berupaya menjadikan para pengikutnya mampu mengenal pasti pelbagai cabaran dan halangan yang berada depan mereka dan menjadikan mereka orang yang berani untuk menghadapi dan menyelesaikannya. Mereka juga berupaya merangsang intelektual pengikut untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif, mampu mempersoalkan andaian dan melihat masalah perspektif yang berbeza.

1.9.2.4 Pertimbangan Individu

Pemimpin mengambil berat kepentingan setiap individu yang dipimpin dan mereka sanggup mendengar dan menyelesaikan masalah diri setiap individu demi individu. Setiap orang dianggap penting dan diberi layanan yang khusus.

1.9.3 Guru Besar

Guru besar dirujuk sebagai seorang pemimpin organisasi sekolah yang diamanahkan untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam pelbagai bidang yang berkaitan dengan institusi sekolah. Peranan guru besar menjurus bidang pentadbiran dan

pengurusan, penyeliaan, kepemimpinan, pendidikan yang berkaitan dengan proses perjalanan dan pergerakan organisasi sekolah sebagai institusi pendidikan formal. Guru besar berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran (PdP) dan menjadi individu yang mencetuskan perubahan di peringkat sekolah.

1.9.4 Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Perilaku kewarganegaraan organisasi ialah perilaku sukarela yang termasuk dalam tanggungjawab formal seorang pekerja yang boleh menyumbang kepada organisasi yang lebih efektif. Perilaku kewarganegaraan organisasi juga diertikan bahawa pekerja-pekerja ataupun para pendidik yang mempraktikkan peranan tambahan dan memberikan sumbangannya kepada organisasi lebih daripada peranan spesifiknya dalam kerja.

1.9.4.1 Kepatuhan

Aspek kepatuhan menggambarkan bahawa pekerja untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur di dalam sesebuah organisasi.

1.9.4.2 Kesetiaan

Aspek kesetiaan menjelaskan bahawa para pekerja ditempatkan dan mengutamakan kepentingan peribadi mereka demi keberhasilan, kelangsungan, serta keberkesanan organisasi.

1.9.4.3 Penglibatan Secara Sosial, Advokasi Dan Berfungsi

Aspek penglibatan pula menjelaskan bahawa berkehendakkan para pekerja untuk mengembangkan seluruh aspek perjalanan dan pergerakan organisasi secara aktif dan berkesan.

1.9.5 Keberkesanan Sekolah

Sekolah yang berkesan mempunyai iklim sekolah yang teratur dan selamat bagi menggalakkan pengajaran dan pembelajaran dan juga mempunyai pendidik yang berkesan sebagai pemimpin sekolah. Sekolah berkesan boleh diukur dan dinilai menerusi aspek seperti organisasi pendidikan, diri peribadi, dan iklim dan budaya

1.9.5.1 Organisasi Pendidikan

Aspek organisasi pendidikan dapat dilihat sebagai sebuah organisasi yang sistematik, teratur dan tertib, jelas susun atur hierarki tugas dan kuasa, wujud kolaborasi, kolejaliti dan partisipasi setiap individu harus memahami dan menyumbang kepada keberkesanan organisasi sekolah.

1.9.5.2 Diri Peribadi

Aspek diri peribadi merujuk kepada ciri-ciri positif dan memiliki ketrampilan pengetahuan dan kemahiran yang baik, berfikiran terbuka, pengurusan masa dan diri

yang tinggi dan memiliki ciri profesionalisme yang tinggi, suka bekerjasama dengan rakan sejawat, hasil kerja ataupun tugas yang berkualiti dan memenuhi sifat-sifat seorang yang inovatif, kreatif dan produktif.

1.9.5.3 Iklim Dan Budaya Kerja

Iklim dan budaya kerja menjelaskan suatu budaya kerja berkualiti dan cemerlang, persekitaran yang bersih, ceria dan selamat, suasana kondusif kepada pembelajaran bermakna, anak didik aktif dan responsif tetapi bukan bising tidak tentu hala.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan dalam kalangan guru di sekolah-sekolah kebangsaan yang dipilih. Persampelan kajian ini terdiri daripada warga guru lelaki dan warga guru perempuan, iaitu sebagai responden terpilih adalah terdiri daripada guru terlatih dan bukan golongan pemimpin yang mengajar di sekolah kebangsaan. Justeru itu, ia tidak dapat digeneralisasikan kepada jenis sekolah lain termasuk sekolah jenis kebangsaan persendirian, sekolah swasta, sekolah agama rakyat, sekolah menengah dan sekolah bantuan.

Sekolah-sekolah yang dipilih untuk kajian ini dihadkan kepada 20 buah sekolah kebangsaan berstatus A yang terletak di daerah Kinta Utara dan Kinta Selatan. Prosedur kutipan data dijalankan dalam kajian ini dengan menggunakan kaedah berbentuk soal selidik. Terdapat kaedah yang lain boleh digunakan bagi memberi gambaran yang lebih jelas tentang masalah yang dikaji seperti kaedah



pemerhatian, temu bual secara individu, temu bual secara kumpulan fokus dan artifek.

1.11 Kepentingan Kajian

Terdapat beberapa pihak akan memperoleh pelbagai manfaat daripada kajian tesis ini. Di antaranya, adalah seperti berikut ini.

1.11.1 Kementerian Pendidikan Malaysia

Kajian ini dapat memberikan input yang sesuai kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2010) sebuah penggubal dasar dan juga penentu kejayaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025), supaya segala perancangannya berada di atas landasan yang betul bagi menepati matlamat yang diinginkan. Selain itu, ia dapat memberi maklumat yang sangat berguna kepada pihak Institut Aminuddin Baki (IAB, 2010) dimana pihak itu dapat menggubal kursus dan dapat membantu membimbing para pemimpin pendidikan yang lebih berwibawa dan berkualiti tinggi dan standard semua peringkat sekolah dalam merealisasikan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Ia juga selaras dengan fungsi utama IAB ditubuhkan iaitu, melatih dan pengurus sekolah ke arah melahirkan sekolah yang berkesan selaras dengan visi dan misi membangun keupayaan kepimpinan pendidikan untuk menghasilkan sebuah organisasi berkualiti di Institut Aminuddin Baki (IAB, 2010). Sehubungan itu, pemimpin sekolah perlu didedahkan dengan hasil kajian terkini, khususnya yang berkaitan dengan teori dan bukti empirikal mengenai amalan pengurusan dan kepimpinan dalam organisasi pendidikan kerana mereka mempunyai



peranan yang besar dalam hal menentukan kejayaan dalam perubahan dan pencapaian Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia menjelang tahun 2025.

1.11.2 Bidang keilmuan

Oleh kerana penyelidikan yang mengkaji mengenai tahap, hubungan dan pengaruh di antara ketiga-tiga variabel iaitu, dimensi Kepimpinan Transformasi Guru Besar, dimensi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan dimensi Keberkesanan Sekolah masih belum diterokai, diharap dapat menyumbang kepada badan ilmu kepimpinan dan organisasi. Metodologi kajian dan dapatan kajian boleh dirujuk, digunakan dan diperbaiki oleh prara pengkaji pada masa depan.

Selanjutnya, Bommer, Miles dan Grover (2003) mencadangkan bahawa apabila ada sekumpulan guru memiliki Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, mereka menggalakkan berlaku perilaku yang sama dalam kalangan rakan sekerja. Tambahan, Boomer et al. (2003) menyarankan perlunya sesebuah organisasi sekolah untuk membina dan membentuk satu golongan ‘warganegara baik’ (good citizenship) di sekolah masing-masing supaya ia akan menjadi pemangkin untuk menggerakkan PKO dalam kalangan warga guru di sekolah mereka. Sebaliknya, beliau mendapati pertukaran ‘warganegara baik’ tersebut dari sesebuah organisasi akan menyebabkan berlaku ‘lingkaran menurun’ (downward spiral), dimana ahli kumpulan akan kehilangan semangat untuk mempamerkan PKO akibat ketiadaan kelompok dinamik tersebut.



Kajian ini juga tidak kurang penting kepada institusi latihan perguruan seperti Institut Pendidikan Guru (IPG) untuk melatih para graduan supaya memiliki ciri PKO dan seterusnya dapat bekerjasama dalam satu bentuk pertukaran sosial baik dalam organisasi sekolah sewaktu menjalankan program praktikum dan aktiviti internship di sekolah. Institut Pendidikan Guru boleh merangka kursus-kursus yang bersesuaian dan berupaya memberi kesedaran kepada para guru supaya berpengetahuan tinggi dalam aspek pengurusan sekolah, integriti tinggi, altruistik, menjalin hubungan positif dengan rakan sekerja, serta turut sama dalam membantu kepemimpinan sekolah dalam hal merealisasikan objektif sekolah demi kemajuan pelajar, sekolah dan profesionalisme guru sendiri.

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengetahui tahap, hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap keberkesanan sekolah di sekolah kebangsaan dan penyelidikan ini mampu dapat membantu para guru besar sekolah untuk memahami keperluan dan harapan warga guru terhadap pengaruh kepemimpinan transformasi guru besar dan perilaku kewarganegaraan organisasi guru sekolah terhadap keberkesanan sekolah. Hal yang berdemikian menyebabkan ciri kepemimpinan dan keberkesanan organisasi tidak boleh dipisahkan di antara satu sama lain. Ciri kepemimpinan seseorang yang cemerlang akan membawa kejayaan serta keberkesanan kepada sesebuah organisasi dan sebaliknya kepemimpinan lemah membawa organisasi itu kepada punca kegagalan. Kepimpinan cemerlang ini adalah gambaran keberkesanan seseorang pemimpin dalam proses pembentukan kepimpinannya.



Pemimpin yang amat berkesan diperlihatkan menerusi pengaruhnya terhadap tahap perilaku tugas dan hubungan para pengikutnya. Pemimpin yang mempengaruhi tingkah laku para pengikutnya dan menerusi pengaruh tersebut pengikut bersama dengan pemimpin berjaya mencapai matlamat dan juga objektif organisasi dikongsi bersama. Sungguhpun begitu, masih pihak pemimpin perlu memahami pengertian ciri kepimpinan yang berkesan. Justeru, sehingga kini pencarian pengertian kepimpinan transformasi berkesan sebenarnya masih diteruskan. Hasilnya banyak penyelidikan dapat dijalankan dan dihasilkan oleh para ahli sarjana khususnya sarjana psikologi. Kajian ini merupakan suatu usaha berterusan dalam penyelidikan untuk mengenal pasti pengaruh dimensi kepimpinan transformasi guru besar dan dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap dimensi keberkesanan sekolah menerusi bentuk hubungan antara anteseden dengan kesannya.

1.11.3 Warga Pemimpin Dan Pendidik Di Organisasi Sekolah

Dapatan kajian juga adalah tidak kurang penting dan berguna kepada semua warga pemimpin dan warga guru selaku pendidik di sekolah. Ia dapat memberi panduan dan suatu petunjuk mengenai tahap amalan, hubungan dan pengaruh di antara dimensi kepimpinan transformasi guru besar, dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi guru dan dimensi keberkesanan sekolah. Kefahaman mengenai kajian ini adalah penting kerana ia mempunyai hubungan dengan matlamat mutakhir bagi organisasi sekolah iaitu, peningkatan keberkesanan sekolah dalam aspek organisasi pendidikan, aspek diri peribadi dan aspek iklim dan budaya kerja.

Kajian ini diharap dapat membantu guru besar selaku pemimpin, melakukan penambahbaikan ke atas tahap amalan kepimpinannya dalam memenuhi keperluan serta matlamat dan hala tuju kepimpinan transformasi itu sendiri. Pihak PPD dan JPN berperanan sebagai golongan perantara berusaha ke arah menambahbaik kapasiti dan kapabiliti perilaku kepimpinan dan PKO dalam kalangan guru besar dan guru (warga sekolah) yang perlu diperbaharui secara berterusan supaya sentiasa bersifat terkini bagi membolehkan mereka memimpin sekolah dan mengubah PKO guru-guru untuk mencapai aspirasi Wawasan 2020 dan Program Transformasi Pendidikan Negara.

Akhirnya maklumat mengenai faktor tahap kepimpinan transformasi guru besar dan perilaku kewarganegaraan organisasi dapat membantu pihak pemimpin, pengurus dan pentadbir untuk meningkatkan kejayaan dan keberkesanan sesebuah organisasi sekolah. Oleh itu, berdasarkan kepentingan dan hubungan yang wujud di antara perilaku kewarganegaraan organisasi dalam peningkatan keefektifan organisasi sekolah, ia juga memberi gambaran tentang kepentingan kajian secara langsung atau sebaliknya, ia dapat membantu memperbaiki keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah. Pihak yang bertanggungjawab dapat memahami persepsi para para pendidik atau pekerja dan pihak pengurusan pasti mengetahui tahap perilaku tugas dan perilaku hubungan sama ada baik ataupun sebaliknya bagi seseorang pekerja serta mengambil tindakan yang sesuai untuk membaik pulih ataupun meningkatkan situasi pengurusan organisasi sekolah. Dalam erti kata lain, jika petunjuk menunjukkan perilaku diri, perilaku tugas dan perilaku hubungan tidak berkesan, pihak pengurusan sekolah (pihak pemimpin) dapat mengubah dan jika ia bersifat positif, maka pihak pengurusan dapat mempertahankan di samping itu meningkatkan kualiti keberkesanan sekolah.



1.12 Rumusan

Sememang lumrah terdapat beberapa buah organisasi sekolah menghadapi pelbagai cabaran dalam hal pelaksanaan gaya dan ciri kepimpinan transformasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi oleh pemimpin sekolah dan guru-guru sebagai golongan pelaksana untuk memastikan keberkesanan dan kecemerlangan organisasi sekolah. Oleh sebab itu, organisasi sekolah haruslah memiliki para pemimpin dan guru-guru kental, padu, dan tegas supaya dapat bertahan dalam alunan cabaran yang terus wujud, selagi organisasi sekolah itu mahu bersaing dalam dunia yang semakin canggih dan lebih sensitif terhadap kehendak para pelanggan sekolah. Secara ringkasnya, di dalam bab pengenalan ini pengkaji telah menekankan penulisan ilmiah mengenai kajian serta teori dan pendapat pakar-pakar ilmiah yang berkaitan telah diutarakan. Seterusnya kerangka konseptual teori kajian, konseptual kajian, objektif kajian, persoalan kajian dan hipotesis kajian yang tersebut di atas telah diperjelas. Namun, melalui sorotan ringkas buah fikiran mereka terjelaslah mengenai pengaruh dimensi kepimpinan transformasi guru besar (KTGB) dan perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO) terhadap dimensi keberkesanan sekolah (KS) tidak kurang penting dan perlu dilakukan kerana masih wujud ‘research gap’ mengenainya.

