



**PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI
SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA KEPIMPINAN LESTARI GURU
BESAR DAN TINGKAH LAKU INOVATIF
PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH
RENDAH (TS25) PAHANG**



SHAHRULAZMAN BIN ABD RAUB

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2024



**PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN LESTARI GURU
BESAR DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN GURU
DI SEKOLAH RENDAH (TS25) PAHANG**

SHahrulazman Bin Abd Raub

**TESIS DIKEMUKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEHI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

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

2024



Sila tanda (v)

Kertas Projek
Sarjana Pendidikan
Sarjana Pendidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

√

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Perakuan ini telah dibuat pada **12 MAC 2024**

i. Perakuan Pelajar

Saya, **SHAHRULAZMAN BIN ABD RAUB, P20201000622, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI** Dengan Ini Mengaku Bahawa Disertasi/Tesis Yang Bertajuk **PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH RENDAH (TS25) PAHANG** 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 ke mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejasasnya dan secukupnya.

Tandatangan Pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF MADYA DR. MAHALIZA BINTI MANSOR** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH RENDAH (TS25) PAHANG** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian / sepenuhnya syarat untuk memperoleh **IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

19/4/2024

Tarikh

Tandatangan Penyelia

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

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

Tajuk / Title: PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH RENDAH (TS25) PAHANG

No. Matrik / Matric's No.: P20201000622

Saya / I : SHAHRULAZMAN BIN ABD RAUB
(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:-

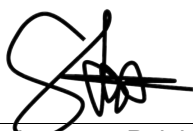
☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia 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**



(Tandatangan Pelajar/ Signature)

19/4/2024

Tarikh: _____



Associate Professor Dr. Mahaliza Mansor
Faculty of Management and Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris

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

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**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Alhamdulillah, puji dan syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah dan izinNYA, maka tesis ini berjaya disiapkan bagi memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran (Pengurusan Pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris) dalam tempoh yang ditetapkan. Jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Profesor Madya Dr. Mahaliza Mansor selaku penyelia saya sepanjang tiga tahun menyiapkan tesis ini, Dr. Rosnah Ishak selaku penyelia bersama, serta kepada semua pensyarah fakulti pengurusan dan ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris dalam memberikan teguran, nasihat dan bimbingan dalam memperbaiki dan memurnikan tesis ini terutamanya kepada Prof. Madya Dr. Marinah Awang dan Prof. Madya Dr. Jamal Nordin. Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia atas peluang yang diberikan. Seterusnya kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, KPM serta Jabatan Pendidikan Pahang kerana memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan kajian ini, seterusnya kepada semua Guru Besar dan sekolah-sekolah yang terlibat secara langsung dalam kajian ini. Terima kasih atas kerjasama yang diberikan dalam memudahkan kutipan data dijalankan. Seterusnya, penghargaan ini juga ditujukan buat semua sahabat handai, pensyarah IAB cawangan Genting Highland, IPG kampus Ampuan Afzan, pegawai di JPN Pahang dan pegawai-pegawai di setiap PPD di Pahang terutama pegawai Sisc+ dan SIPartner+ yang turut membantu dalam memudahkan urusan dan melancarkan perjalanan saya dalam menyiapkan tesis ini. Akhirnya, penghargaan istimewa ini juga didedikasikan kepada ibu tercinta, Zaharah Ahmad dan isteri tersayang, Hasnida Abdul Malek, yang sejak dari ijazah pertama sehingga kini tidak jemu memberi sokongan untuk saya terus belajar. Buat anak-anak, yang tidak putus-putus mendoakan kejayaan ayah mereka menyelesaikan pengajian dengan jayanya serta memahami kekangan masa dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai ayah kepada mereka. Sesungguhnya segala jasa dan budi semua tidak mampu saya membalasnya satu per satu. Hanya Allah SWT jua lah yang mampu membalasnya.



ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh antara amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru. Kajian ini turut mengkaji peranan amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara Kepimpinan Lestari Guru Besar dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru di sekolah rendah Transformasi Sekolah 2025. Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kuantitatif dengan kaedah tinjauan melibatkan seramai 318 orang guru yang berkhidmat di 30 buah sekolah rendah (TS25) kohort 1, 2 dan 3 di Negeri Pahang. Data yang dikutip telah dianalisis secara deskriptif dan inferensi berbantuan perisian SPSS-Amos. Data kajian memenuhi syarat indeks kesepadanan yang ditetapkan dalam konteks kajian ini ($RMSEA=0.06$, $CFI=0.94$, $TLI=0.93$, $Chisq=2.28$). Hasil kajian menunjukkan wujud pengaruh yang signifikan antara amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar terhadap amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi ($\beta=.69$, $p<.05$), amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar terhadap amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru ($\beta=.25$, $p<.05$) dan amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi terhadap amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru ($\beta=.63$, $p<.05$). Analisis kesan perantara mengesahkan amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi berperanan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dan amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru di sekolah (TS25). Kesimpulannya, peranan guru besar adalah penting dalam mengurus pengetahuan yang bersesuaian dengan organisasi bagi menyokong tingkah laku inovatif pengajaran guru-guru di sekolah. Implikasinya, model persamaan struktur yang telah dicadangkan menunjukkan bahawa amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar mempengaruhi tingkah laku inovatif pengajaran guru melalui penerapan amalan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah. Ini memberi indikator bahawa kursus, latihan dan modul kepimpinan pendidikan untuk guru besar dan guru-guru haruslah dirancang secara holistik untuk meningkatkan kualiti sekali gus mentransformasikan sistem pendidikan di Malaysia bagi mencapai matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

**ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A MEDIATOR OF
THE RELATIONSHIP BETWEEN HEADMASTERS' SUSTAINABLE
LEADERSHIP AND TEACHERS' TEACHING INNOVATIVE
BEHAVIOR IN PRIMARY SCHOOLS (TS25)**

ABSTRACT

The main aim of this study were to test the effect of the Headmasters' Sustainable Leadership practices, Organizational Knowledge Management, and Teachers' Teaching Innovative Behavior. This study also test the role of Organizational Knowledge Management practices as a mediator in the relationship between Headmasters' Sustainable Leadership practices and Teachers' Teaching Innovative Behavior in the primary schools of Transformasi Sekolah 2025. The design of this study utilized a quantitative approach with the survey method involving a total of 318 teachers who were serving in 30 primary schools (TS25) cohorts 1, 2, and 3 in the state of Pahang. The data has been analyzed by descriptive and inferential using SPSS-Amos software. The observed data met the requirements of the fit indices (RMSEA=0.06, CFI=0.94, TLI=0.93, Chisq=2.28). The findings showed that significant effect of Headmasters' Sustainable Leadership practices on Organizational Knowledge Management practices ($\beta=.69$, $p<.05$), Headmasters' Sustainable Leadership practices on Teachers' Teaching Innovative Behavior practices ($\beta=.25$, $p<.05$), and Organizational Knowledge Management practices on Teachers' Teaching Innovative Behavior practices ($\beta=.63$, $p<.05$). Organizational Knowledge Management practices has been identified as a full mediator in the relationship between Headmasters' Sustainable Leadership practices and Teachers' Teaching Innovative Behavior in (TS25) schools. As a conclusion, it has been identified that the role of headmasters is crucial in practicing knowledge that relevant to the organization to support the implementation of innovative behavior of teachers in schools. In terms of implications, the structural equation model that has been suggested shows that Headmasters' Sustainable Leadership practices may affect Teachers' Teaching Innovative Behavior through the application of organizational knowledge management practices in schools. This provides an indicator that courses, training, and educational leadership modules for headmasters and teachers should be planned holistically to improve the quality as well as to transform the education system in Malaysia to achieve the goals of the Malaysia Education Blueprint 2013-2025.



KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xxi
SENARAI SINGKATAN	xxii
SENARAI LAMPIRAN	xxiv
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	5
1.3 Penyataan Masalah	12
1.4 Tujuan Kajian	16
1.5 Objektif Kajian	16
1.6 Soalan Kajian	17
1.7 Hipotesis Kajian	19
1.8 Kerangka Teori	20
1.9 Kerangka Konseptual Kajian	21
1.10 Definisi Operasi	24



1.10.1	Model Kepimpinan Lestari Guru Besar	24
1.10.1.1	Pembelajaran Berterusan	24
1.10.1.2	Melahirkan Pemimpin Pelapis	25
1.10.1.3	Perkongsian Tanggungjawab	25
1.10.1.4	Pembangunan Sumber Manusia	26
1.10.1.5	Keadilan Sosial	26
1.10.1.6	Mengiktiraf Kepelbagaian	27
1.10.1.7	Belajar dari Pengalaman Terbaik	27
1.10.2	Pengurusan Pengetahuan Organisasi	28
1.10.2.1	Memperoleh Pengetahuan	28
1.10.2.2	Berkongsi Pengetahuan	29
1.10.2.3	Aplikasi Pengetahuan	29
1.10.2.3	Mencipta Pengetahuan	30
1.10.3	Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	30
1.10.3.1	Teroka Peluang	30
1.10.3.2	Jana Idea	31
1.10.3.3	Sosialisasi Idea	31
1.10.3.4	Realisasi Idea	32
1.10.3.5	Refleksi	32
1.11	Batasan Kajian	33
1.12	Kepentingan Kajian	34
1.13	Rumusan	36

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	37
2.2	Transformasi Pendidikan Negara	38
2.2.1	Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25)	39

2.3	Kepimpinan	42
2.3.1	Konsep dan Definisi Kepimpinan	44
2.4	Kepimpinan Lestari	46
2.4.1	Konsep dan Definisi Kepimpinan Lestari	49
2.4.2	Perkembangan Kepimpinan Lestari	52
2.4.3	Dimensi Kepimpinan Lestari	56
2.4.3a	(Depth) Mementingkan Pembelajaran Berterusan Warga Sekolah	59
2.4.3b	(Length) Melahirkan Pemimpin Pelapis	60
2.4.3c	(Breadth) Berkongsi Tanggungjawab Kepimpinan Di Sekolah	61
2.4.3d	(Justice) Keadilan sosial secara perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar Sekolah	62
2.4.3e	(Resourcefulness) Membangunkan sumber manusia yang mampan melalui penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru	63
2.4.3f	(Diversity) Mengiktiraf dan mempromosi kepelbagaian	64
2.4.3g	(Conservation) Belajar daripada pengalaman terbaik.	65
2.5	Pengetahuan	66
2.5.1	Asal Usul Pengetahuan	66
2.5.2	Data	70
2.5.3	Maklumat	72
2.5.4	Kategori Pengetahuan	74
2.5.5	Perkongsian Pengetahuan	75
2.5.6	Pengurusan Pengetahuan	76
2.5.7	Dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi	79
2.5.7.1	Memperoleh Pengetahuan	83

2.5.7.2	Berkongsi Pengetahuan	84
2.5.7.3	Mengaplikasikan Pengetahuan	85
2.5.7.4	Mencipta Pengetahuan	86
2.5.8	Perkembangan Kajian berkaitan Pengurusan Pengetahuan Organisasi	86
2.5.9	Kepentingan Pengurusan Pengetahuan kepada Organisasi	89
2.6	Tingkah Laku Inovatif	92
2.6.1	Definisi Tingkah Laku Inovatif	93
2.6.2	Kepentingan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	96
2.6.3	Dimensi Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	97
2.6.3(a)	Meneroka Idea	100
2.6.3(b)	Jana Idea	101
2.6.3(c)	Sosialisasi Idea	102
2.6.3(d)	Realisasi Idea	103
2.6.3(e)	Refleksi	104
2.6.4	Antesedan Tingkah Laku Inovatif	104
2.7	Kerangka Teori	108
2.7.1	Teori Kognitif Sosial (SCT)	108
2.8	Kerangka Konseptual Kajian	111
2.9	Tahap amalan Kepimpinan Lestari dengan Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran di sekolah	112
2.9.1	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	112
2.9.2	Tahap Amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi	114
2.9.3	Tahap Amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajarah	116
2.10	Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran	117

2.10.1	Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran	118
2.10.2	Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Pengurusan Pengetahuan Organisasi	120
2.10.3	Hubungan antara Pengurusan Pengetahuan Organisasi dengan Tingkah Laku Inovatif	122
2.10.4	Pengurusan Pengetahuan Organisasi Sebagai Pengantara dalam Kajian-kajian Lepas	124
2.11	Rumusan	125

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	126
3.2	Reka Bentuk Penyelidikan	126
3.3	Populasi	132
3.3.1	Pensampelan	134
3.3.2	Kaedah Pensampelan	138
3.4	Pembangunan dan Pengukuran Item	143
3.4.1	Soal Selidik	144
3.4.2	Pembangunan Instrumen Kajian	155
3.4.3	Penterjemahan	155
3.4.4	Kesahan Kandungan dan Kesahan Muka	156
3.4.4.1	Kepimpinan Lestari Guru Besar	161
3.4.4.2	Pengurusan Pengetahuan Organisasi	178
3.4.4.3	Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	189
3.4.5	Penilaian Untuk Kejelasan Item	197
3.5	Kajian Rintis	202
3.5.1	Penilaian kebolehpercayaan ketekalan dalaman (Internal Consistency Reliability)	203
3.5.2	Penilaian Kesahan Konstruk (Construct Validity)	204

3.5.2.1	Analisis Faktor Eksploratori Kepimpinan Lestari Guru Besar	208
3.5.2.2	Analisis Faktor Eksploratori Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	223
3.5.2.2	Analisis Faktor Eksploratori (Exploratory Factor Analysis) Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.	235
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	244
3.7	Etika Penyelidikan	245
3.8	Data Analisis	246
3.8.1	Analisis Deskriptif	246
3.8.2	Analisis Model Pengukuran Struktural (SEM)	247
3.8.3	Kesahan (Validity)	251
3.8.4	Kebolehpercayaan (Reliability)	252
3.9	Kesimpulan	258

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	259
4.2	Penyediaan Data	260
4.3	Ciri-ciri Demografi	263
4.4	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.	265
4.4.1	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari yang diamalkan oleh Guru Besar Sekolah Rendah (TS25) Menurut Pandangan Guru	266
4.4.2	Tahap Amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi yang diamalkan di Sekolah Rendah (TS25) Menurut Pandangan Guru	267
4.4.3	Tahap Amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru di Sekolah Rendah (TS25) Menurut Pandangan Guru	268



4.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	269
4.5.1	Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Kepimpinan Lestari Guru Besar	270
4.5.2	Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Konstruk (CR) Model Kepimpinan Lestari Guru Besar	274
4.5.3	Kesahan Diskriminan Model Kepimpinan Lestari Guru Besar	276
4.5.4	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua Model Kepimpinan Lestari Guru Besar.	278
4.5.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	280
4.5.6	Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Konstruk (CR) Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi	284
4.5.7	Kesahan Diskriminan Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	285
4.5.8	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi	287
4.5.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Tingkah Laku Inovatif Guru	289
4.5.10	Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Konstruk (CR) Model Tingkah Laku Inovatif Guru	293
4.5.11	Kesahan Diskriminan Model Tingkah Laku Inovatif Guru.	294
4.5.12	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua Model Tingkah Laku Inovatif Guru	296
4.6	Pengujian Hipotesis Kajian	298
4.6.1	Penilaian model pengukuran gabungan untuk mengesahkan model pengukuran berstruktur (SEM) Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Guru.	299
4.6.2	Penilaian Kesahan Konstruk Model SEM	301



4.6.3	Penilaian terhadap Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Konstruktif (CR) Model	301
4.6.4	Penilaian Kesahan Diskriminan antara Konstruktif	303
4.7	Penilaian Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM)	306
4.8	Ujian Perantara (mediator)	310
4.8.1	Rumusan Ujian Hipotesis dan Dapatan Kajian.	312
4.9	Rumusan	314
BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN		
5.1	Pendahuluan	315
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	316
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	316
5.3.1	Tahap amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	317
5.3.1.1	Tahap amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	317
5.3.1.2	Tahap amalan Pengurusan Pengetahuan Organisasi	320
5.3.1.3	Tahap amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	324
5.3.2	Pengaruh Kepimpinan Lestari Guru Besar terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	326
5.3.3	Pengaruh Kepimpinan Lestari Guru Besar terhadap Pengurusan Pengetahuan Organisasi	325
5.3.4	Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	341
5.3.5	Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi Sebagai Perantara Terhadap Hubungan di antara Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	344
5.4	Implikasi Kajian	346
5.4.1	Implikasi Terhadap Teori	346

5.4.2	Implikasi Terhadap Metodologi yang Digunakan	349
5.4.3	Implikasi Terhadap Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	350
5.4.4	Implikasi Terhadap Penambahbaikan Amalan Kepimpinan Pendidikan dan Latihan	352
5.4.4(a)	Implikasi Terhadap Amalan Kepimpinan Pendidikan	353
5.4.4(b)	Implikasi Terhadap Bidang Pengurusan Pengetahuan	356
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	358
5.6	Rumusan	359
	RUJUKAN	361
	LAMPIRAN	461

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
2.1 Kajian Kepimpinan Lestari	54
2.2 Kajian Kepimpinan Lestari di Malaysia	55
2.3 Model kepimpinan lestari	58
2.4 Definisi Pengurusan Pengetahuan	77
2.5 Dimensi Proses Pusingan Pengurusan Pengetahuan	80
2.6 Kajian Pengurusan Pengetahuan	87
2.7 Kajian Pengurusan Pengetahuan di Malaysia	88
2.8 Dimensi Tingkah laku Inovatif	98
2.9 Kajian berkaitan Tingkah laku Inovatif	105
3.1 Senarai sekolah rendah (TS25) mengikut daerah di Pahang	134
3.2 Penentuan Saiz Sampel	137
3.3 Saiz Sampel Setiap Strata yang Diperlukan	139
3.4 Pensampelan Responden Mengikut Sekolah	141
3.5 Pecahan Item Soal Selidik Konstruk Kepimpinan Lestari	146
3.6 Instrumen awal Kepimpinan Lestari Guru Besar	147
3.7 Pecahan Item Bagi Konstruk Perkongsian Pengetahuan	150
3.8 Instrumen awal Pengurusan Pengetahuan Organisasi	150
3.9 Pecahan Item Bagi Konstruk Tingkah Laku Inovatif Guru	153
3.10 Instrumen awal Tingkah Laku Inovatif Guru	153
3.11 Perincian Pakar yang dipilih untuk menilai kesahan kandungan	158

3.12	Komen keseluruhan pakar penilai.	159
3.13	Penilaian pakar dalam konstruk 'Pembelajaran Berterusan'.	161
3.14	Penilaian dalam konstruk 'Melahirkan Pemimpin Pelapis'.	161
3.15	Penilaian dalam konstruk 'Perkongsian Tanggungjawab'.	162
3.16	Penilaian dalam konstruk 'Pembangunan Sumber Manusia'.	162
3.17	Penilaian dalam konstruk 'Keadilan Sosial'.	163
3.18	Penilaian dalam konstruk 'Mengiktiraf Kepelbagaian'.	163
3.19	Penilaian dalam konstruk 'Belajar dari Pengalaman Terbaik'.	164
3.20	Rumusan Taburan CVR item Kepimpinan Lestari Guru Besar.	165
3.21	Rumusan Instrumen Pengukuran Kepimpinan Lestari Guru Besar	167
3.22	Item Pengukuran Yang Diubahsuai	173
3.23	Item Kepimpinan Lestari Untuk Kesahan Konstruk.	176
3.24	Penilaian dalam konstruk 'Peroleh Pengetahuan'	179
3.25	Penilaian dalam konstruk 'Kongsi Pengetahuan'.	179
3.26	Penilaian dalam konstruk 'Aplikasi Pengetahuan'.	180
3.27	Penilaian dalam konstruk 'Cipta Pengetahuan'.	181
3.28	Rumusan Instrumen Pengukuran Pengurusan Pengetahuan Organisasi	182
3.29	Item Pengukuran Yang Diubahsuai	186
3.30	Item Pengurusan Pengetahuan Organisasi Untuk Kesahan Konstruk	187
3.31	Penilaian dalam konstruk 'Teroka Peluang'.	189
3.32	Penilaian dalam konstruk 'Jana Idea'	190
3.33	Penilaian dalam konstruk 'Sosialisasi Idea'	190
3.34	Penilaian dalam konstruk 'Realisasi Idea'.	191
3.35	Penilaian dalam konstruk 'Refleksi'.	191

3.36	Rumusan Instrumen Pengukuran Tingkah Laku Inovatif Guru.	193
3.37	Item Pengukuran Yang Diubahsuai	195
3.38	Item Tingkah Laku Inovatif Guru Untuk Kesahan Konstruk.	196
3.39	Skor purata kejelasan item bagi setiap item dan konstruk dalam kepimpinan lestari guru besar.	198
3.40	Skor purata kejelasan item bagi setiap item dan konstruk dalam pengurusan pengetahuan organisasi.	199
3.41	Skor purata kejelasan item bagi setiap item dan konstruk dalam Tingkah Laku Inovatif Guru.	200
3.42	Indeks Kesepadanan Untuk Analisis Faktor Eksploratori (EFA)	207
3.43	Hasil Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's Kepimpinan Lestari	208
3.44	Skor Komponen Faktor Di Ekstrak Bagi Kepimpinan Lestari.	209
3.45	Matriks komponen putaran Promax Kepimpinan Lestari.	210
3.46	Nilai Ketekalan Dalaman bagi setiap konstruk	213
3.47	Rumusan Item Pengukuran Akhir Kepimpinan Lestari Guru Besar, Konstruk Awal, Faktor Muatan dan Cronbach's Alpha	214
3.48	Item yang dikekalkan selepas kesahan dalaman, EFA dan item yang dipilih untuk kajian akhir.	218
3.49	Skor Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	223
3.50	Skor komponen faktor yang telah di ekstrak bagi Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	224
3.51	Matriks komponen putaran Promax Pengurusan Pengetahuan Organisasi	225
3.52	Nilai Ketekalan Dalaman bagi setiap konstruk	227
3.53	Rumusan Item pengukuran akhir pengurusan pengetahuan organisasi, konstruk awal, faktor muatan dan Cronbach's Alpha	229
3.54	Item yang dikekalkan selepas kesahan dalaman, EFA dan item yang dipilih untuk kajian akhir.	232

3.55	Skor Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's Tingkah Laku Inovatif Guru	355
3.56	Skor komponen faktor yang telah di ekstrak bagi Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.	236
3.57	Matriks komponen putaran Promax Tingkah Laku Inovatif Guru.	237
3.58	Nilai Ketekalan Dalaman bagi setiap konstruk	238
3.59	Rumusan Item Pengukuran Akhir Tingkah Laku Inovatif Guru, Konstruk Awal, Faktor Muatan Dan Cronbach's Alpha	239
3.60	Item yang dikekalkan selepas kesahan dalaman, EFA dan item yang dipilih untuk kajian akhir.	241
3.61	Jumlah item dalam setiap fasa pembangunan instrumen.	244
3.62	Interpretasi Tahap Amalan	247
3.63	Model Indeks Kesepadanan (Model Fit Indices)	250
3.64	Kriteria Kesahan Yang Perlu Dipatuhi	252
3.65	Kriteria Kebolehpercayaan Yang Perlu Dipatuhi	253
3.66	Ringkasan Analisis Kajian	255
4.1	Ciri-ciri demografi responden.	264
4.2	Interpretasi Tahap Amalan	266
4.3	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Kepimpinan Lestari Guru Besar	267
4.4	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Pengurusan Pengetahuan Organisasi	268
4.5	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	269
4.6	Kesahan Konstruk Model Kepimpinan Lestari Guru Besar	274
4.7	Nilai AVE dan CR bagi konstruk Kepimpinan Lestari Guru Besar.	275
4.8	Indeks kesahan diskriminan bagi konstruk model Kepimpinan Lestari Guru Besar.	277
4.9	Analisis HTMT Model Kepimpinan Lestari Guru Besar.	278

4.10	Kesahan Konstruk Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi	281
4.11	Nilai AVE dan CR bagi konstruk Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	284
4.12	Indeks kesahan diskriminan bagi konstruk model Pengurusan Pengetahuan Organisasi.	286
4.13	Analisis HTMT Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi	287
4.14	Kesahan Konstruk Model Tingkah Laku Inovatif Guru	290
4.15	Nilai AVE dan CR bagi konstruk Tingkah Laku Inovatif Guru.	293
4.16	Indeks kesahan diskriminan bagi konstruk Tingkah Laku Inovatif Guru.	294
4.17	Analisis HTMT konstruk Tingkah Laku Inovatif Guru	295
4.18	Kesahan Konstruk Model Pengukuran Berstruktur	301
4.19	Nilai AVE dan CR bagi Model Gabungan	302
4.20	Rumusan Indeks Kesahan Diskriminan bagi Model Gabungan	303
4.21	Pekali laluan piawai dan implikasinya dalam kajian	306
4.22	Analisis Pekali laluan regresi	307
4.23	Analisis Pekali laluan regresi piawai dan nilai signifikan	308
4.24	Dapatan Kajian Hipotesis pertama hingga ketiga (H1-H3)	310
4.25	Keputusan Prosedur Bootstrapping dalam menguji perantara dalam model	311
4.26	Dapatan Kajian Hipotesis Keempat (H4)	312
4.27	Rumusan dapatan berkaitan Tahap Amalan model Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Guru di sekolah TS25	313
4.28	Rumusan hipotesis dan dapatan kajian	313



SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	23
2.1	Kerangka Konseptual Kajian	112
3.1	Aliran Proses Penyelidikan	130
4.1	Model Pengukuran Kepimpinan Lestari Guru Besar 1	272
4.2	Model Pengukuran Kepimpinan Lestari Guru Besar 2	273
4.3	CFA Aras Kedua Model Kepimpinan Lestari Guru Besar	279
4.4	Model Pengukuran Pengurusan Pengetahuan Organisasi 1	282
4.5	Model Pengukuran Pengurusan Pengetahuan Organisasi 2	283
4.6	CFA Aras Kedua Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi	288
4.7	Model Tingkah Laku Inovatif Guru 1.	291
4.8	Model Tingkah Laku Inovatif Guru 2.	292
4.9	CFA Aras Kedua Model Tingkah Laku Inovatif Guru.	297
4.10	Model pengukuran gabungan model Kepimpinan Lestari Guru Besar, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Guru.	300
4.11	Pekali Laluan Piawai (Standardised Path Coefficients) antara konstruk.	305





SENARAI SINGKATAN

AP	Aplikasi Pengetahuan
AVE	Average Variance Extracted
BPT	Belajar dari Pengalaman Terbaik
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CP	Cipta Pengetahuan
EFA	Exploratory Factor Analysis
EPRD	Bahagian Perancangan dan penyelidikan Dasar
KmR	Kefahaman melalui Rekabentuk
KL	Kepimpinan Lestari
KP	Kongsi Pengetahuan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MI	Modification Indices
MPP	Melahir Pemimpin Pelapis
MRIC	Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PB	Pembelajaran Berterusan
PdPc	Pengajaran dan Pemudahcaraan
PP	Peroleh Pengetahuan
PPO	Pengurusan Pengetahuan Organisasi
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia



PSM	Pembangunan Sumber Manusia
RI	Realisasi Idea
SEM	Structural Equation Model
SI	Sosialisasi Idea
Sisc+	School Improvement Specialist Coach
SiPartner+	School Improvement Partner
TLIG	Tingkah Laku Inovatif Guru
TP	Teroka Peluang
TS 25	Transformasi Sekolah 2025
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris

SENARAI LAMPIRAN

- A Borang Soal Selidik
- B Ujian Multivariate Kesamarataan Matriks Korelasi Kepimpinan Lestari
- C Nilai Komunal Efa Model Kepimpinan Lestari
- D Plot Scree Kepimpinan Lestari
- E Ujian Multivariate Kesamarataan Matriks Korelasi Pengurusan Pengetahuan Organisasi
- F Nilai Komunal Efa Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi
- G Plot Scree Pengurusan Pengetahuan Organisasi.
- H Ujian Multivariate Kesamarataan Matriks Korelasi Tingkah Laku Inovatif Guru.
- I Nilai Komunal Efa Model Tingkah Laku Inovatif Guru.
- J Plot Scree Tingkah Laku Inovatif Guru.
- K Kelulusan Menjalankan Kajian Kementerian Pendidikan Malaysia
- L Kelulusan Menjalankan Kajian Di Negeri Pahang
- M Kelulusan Menjalankan Kajian Di Daerah Pekan
- N Kelulusan Etika Upsi
- O Surat Pengesahan Sebagai Pelajar Upsi
- P Surat Lantikan Pakar Instrumen
- Q Borang Penilaian Pakar Instrumen
- R Jadual Nisbah Kesahan Konstruk (Cvr)
- S Jadual (Valid, Miss)
- T Ujian Statistik Kolmogorov-Smirnov Dan Shapiro-Wilk

U	Assessment Of Normality (Group Number 1)
V	Normal Q-Q Plot
W	Nilai Tolerance Dan Vif
X	Ujian Levene's Dalam Menentukan Taburan Data Homoscedasticity.
Y	Modification Indices (Group Number 1 - Default Model)
Z	Covariances: (Group Number 1 - Default Model)
AA	Covariances: (Group Number 1 - Default Model)
AB	Estimates (Group Number 2 - Default Model)

BAB 1

PENGENALAN

Dalam masyarakat masa kini yang mementingkan kepada teknologi dan pengetahuan, inovasi dianggap sebagai faktor yang kritikal bagi kemampanan persaingan dan kejayaan sesebuah organisasi (Tahir, Husna, & Zurina, 2016). Kebolehan inovasi bagi sesebuah organisasi adalah bergantung kepada tingkah laku individu dalam organisasi berkenaan (Palazzeschi, Bucci, & Di Fabio, 2018; Amabile, Barsade, Muller, & Staw, 2005). Perubahan yang pantas dalam sektor pekerjaan memerlukan kesediaan modal insan kepada pemerolehan kemahiran dan pengetahuan yang mencukupi bagi memenuhi tuntutan revolusi industri 4.0. Namun begitu masih terdapat jurang dalam kebanyakan program pendidikan semasa terhadap tuntutan tersebut (Forum Ekonomi Dunia, 2020). Dalam perspektif ini, inovasi melibatkan transformasi secara positif aspek kurikulum, pedagogi atau proses bagi menyediakan kualiti pembelajaran murid



yang lebih baik (United Nations Education, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2020).

Sehubungan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) telah melaksanakan beberapa inisiatif bagi merangsang kemahiran insaniah dan kemenjadian murid di sekolah seperti Pembelajaran Abad ke-21 yang menekankan kepada aspek kolaborasi, komunikasi, kreatif dan kreatif, Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (Kbat), Kefahaman Melalui Reka Bentuk (KMR), *Problem Based Learning* (PBL) dan juga aplikasi penggunaan sumber dan alat digital dalam pembelajaran murid di sekolah melalui Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013). Namun begitu, dalam memperihalkan inovasi pendidikan, penekanan harus diberikan tidak hanya kepada aspek mencapai objektifnya, tetapi juga kepada mereka yang terlibat dalam proses mencapai objektif ini (Messmann, Stoffers, van der Heijden, & Mulder, 2017; Geijssel, Slegers, van den Berg, & Kelchtermans, 2001).

Dalam hal ini, faktor penting bagi inovasi sekolah yang berjaya adalah tingkah laku kerja inovatif pengajaran guru (Messmann et al., 2017). Kajian ini memberi fokus kepada inovasi pedagogi, dengan mempertimbangkan guru dan tingkah laku pengajaran mereka sebagai unit analisis. Inovasi pedagogi, berasal dari inisiatif guru dan dikembangkan dalam konteks praktikal pedagogi amalan pengajaran mereka (Solana & Rosa, 2020; Rivas-Navarro, 2000). Dalam pengertian ini, istilah tingkah laku kerja inovatif diguna pakai untuk menetapkan inovasi yang berlaku secara eksklusif pada tahap individu (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2018; Janssen, 2000).





Tingkah laku inovatif pengajaran ini akan menentukan bagaimana guru-guru mempraktikkan dan melaksanakan inovasi tersebut sebagai proses, strategi, produk, kaedah dan alat dalam pembelajaran di bilik darjah (Hasanefendic, Birkholz, Horta, & van der Sijde, 2017; George & Sabapathy, 2011). Tanpa tingkah laku inovatif pengajaran ini, kebanyakan inovasi dalam pendidikan tidak menghasilkan perubahan yang diinginkan (Lambriex, Van der Klink, Beausaert, Bijker, & Segers, 2020) malah menyumbang kepada kegagalan sesuatu inovasi (Hasanefendic et al., 2017).

Oleh itu, perkembangan pengetahuan dan teknologi baharu, menuntut kepada tingkah laku kerja pengajaran guru yang inovatif (Lambriex et al., 2020; Thurlings, Evers, & Vermeulen, 2015). Ia harus menjadi fokus dalam profesion pendidikan bagi mencapai hasrat mempromosikan pemikiran kreatif dan inovatif murid, kecemerlangan organisasi sekolah serta menyumbang kepada pembangunan kita sebagai masyarakat berpengetahuan (Andiliou & Murphy, 2010). Walau bagaimanapun, tingkah laku ini tidak akan diterapkan dalam diri seseorang guru tanpa ada faktor pendorong, galakan dan sokongan organisasi (Widodo & Irvandi Gustari, 2020). Oleh itu, adalah penting faktor-faktor pendorong kepada meningkatkan tingkah laku inovatif pengajaran guru-guru di sekolah dikenal pasti (Thurlings et al., 2015; Verloopet, Van Driel, & Meijer, 2001).

Kajian ini berfokus kepada pengaruh faktor kepimpinan lestari guru besar sebagai pemboleh ubah tidak bersandar dan pengurusan pengetahuan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru. Kepimpinan lestari menekankan kepada interaksi hubungan antara pemimpin dan pengikut (atau bawahan), dan menekankan aspek toleransi, dorongan, dan penerapan



nilai kepemimpinan lestari kepada pengikut dan persekitaran (Sana Rehman, Abdul Sami, Anika & Asmara, 2019). Kepimpinan lestari adalah model contoh dalam organisasi bagi merangsang penglibatan peranan, pengagihan tanggung jawab kepimpinan dan pengurusan, perkongsian pengetahuan berkualiti dalam organisasi, yang memberi kesan signifikan terhadap tingkah laku inovatif pengajaran mereka (Noor Hashimah, 2017).

Kepentingan pengurusan pengetahuan dalam organisasi dikenal pasti memberi kesan terhadap produktiviti organisasi (Abbas, 2020; Meyer & Zack, 1996), keberkesanan dan kejayaan organisasi (Firestone & McElroy, 2003), mempromosikan kolaborasi dan kerja berpasukan (Dakir, 2005), menggalakkan perkongsian pengetahuan (Cheng, 2015; Wiig, 1993), perkhidmatan yang lebih baik dan tepat pada masanya dalam organisasi (Wiig, 2004), melindungi pengetahuan yang berharga dan berguna dari hilang (Goal, Malhotra & Segars, 2001), mempromosikan persekitaran kerja yang menarik (Payal, Ahmed, & Debnath, 2016), meningkatkan daya saing dalam organisasi yang memastikan mereka mendahului pesaing mereka dengan memberikan perkhidmatan yang unggul (Pandey, Dutta, & Nayak, 2018; Firestone & McElroy, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995), meningkatkan kreativiti, pemikiran kritis di kalangan pekerja dan meningkatkan inovasi (Kim, Koo & Han, 2021; Yu et al., 2017).

Di samping itu, pengetahuan yang dikongsi, diaplikasi dan diperbaharui dapat menjana idea kreatif (Wang, An, Yasir, Mahmood, & Gu, 2021). Sikap dan tahap kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan (menerima dan memberi) diakui sebagai faktor penting mengurangkan kelikatan pengetahuan dalam organisasi selain faktor pendorong kepada inovasi organisasi berlaku (Ali Şahin & Siyret, 2015). Amalan



pengurusan pengetahuan organisasi yang berjaya akan menggalak inovasi dalam kalangan pekerja dan seterusnya mampu mempengaruhi prestasi organisasi (Le, Lei, & Than, 2018; Dodge, Dwyer, Witzeman, Neylon, & Taylor, 2017).

Oleh itu, satu kajian empirikal yang komprehensif perlu dilakukan dalam membangunkan model tingkah laku inovatif pengajaran guru yang boleh digunakan untuk menyokong inovasi pengajaran yang berlaku di sekolah. Selain daripada itu, kajian juga perlu dilakukan secara empirikal untuk menganalisis hubungan antara pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah, kepimpinan guru besar dan tingkah laku inovatif pengajaran guru yang menyokong aktiviti inovasi di sekolah. Hasil dapatan daripada kajian ini akan dapat memberikan gambaran kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mengenai realiti tingkah laku inovatif pengajaran guru-guru dalam sekolah-sekolah kajian. Seterusnya akan dapat menambah baik proses pelaksanaan inovasi dalam organisasi di peringkat sekolah.

1.2 Latar Belakang Kajian

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) dilaksanakan bermula pada tahun 2015, iaitu melibatkan sebanyak 102 buah sekolah rendah dan menengah sebagai Sekolah Transformasi Kohort satu di seluruh Malaysia. Ia merupakan sebahagian daripada usaha Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah menghasilkan sekolah berkualiti berdasarkan Kerangka Transformasi Sekolah (TS25) melalui empat *Key Result Area* (KRA) iaitu kepimpinan sekolah yang berkesan, persekitaran pembelajaran yang bermakna, guru berkualiti dan mendapat sokongan luar seperti Persatuan Ibu Bapa dan





Guru (PIBG) dan komuniti seterusnya menyumbang kepada kemenjadian murid (Azhar, Abdul Ghani, Indra Shahril, & Kasmah, 2020). Setiap tahun bilangan sekolah ditambah mengikut kohort sehingga menjelang 2025 semua sekolah di Malaysia telah ditransformasikan (KPM, 2013).

Perlaksanaan program ini bertujuan menghasilkan sekolah berkualiti dengan mengaplikasikan amalan terbaik dalam pelaksanaan pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi dalam pembelajaran dan pengajaran (PdP) (Azman, 2017). Oleh itu keutamaan harus diberikan kepada aspek pembangunan warga sekolah. Salah satu aspek yang penting adalah tingkah laku inovatif pengajaran guru (Messmann, Mulder, & Palonen, 2018; Intan Marfarrina et al., 2019). Tingkah laku inovatif digambarkan sebagai tingkah laku yang dimulakan sendiri oleh individu, iaitu proses di mana idea-idea baru dijana, dikembangkan, diterapkan, dipromosikan, direalisasikan, dan diubahsuai oleh pekerja agar dapat memanfaatkan peranan dan prestasi mereka kepada kejayaan organisasi (Battistelli, Odoardi, Vandenberghe, Di Napoli, & Piccione, 2019; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989; Kanter, 1988).

Perkembangan ilmu berkaitan inovasi telah bermula sekitar 70 tahun lalu oleh Schumpeter (1911-1942) (Dodgson, Gann, & Phillips, 2021). Namun begitu, diawal perkembangan penyelidikannya lebih terarah kepada inovasi pekerja dalam organisasi korporat dan sektor perniagaan (Thurlings et al., 2015; Messmann & Mulder, 2010). Manakala penyelidikan mengenai peranan tingkah laku inovatif pekerja dalam organisasi bukan keuntungan, seperti institusi pendidikan (Thurlings et al., 2015), masih terhad (Messmann & Mulder, 2014), malah terdapat jurang dalam kajian





berkaitan penglibatan ahli akademik seperti guru dan bagaimana sumbangan aktif mereka dapat didorong dan dipupuk (Messmann et al., 2018).

Analisis literatur mendapati, fokus kajian berkaitan tingkah laku inovatif pengajaran lebih terarah kepada Institut pengajian tinggi awam dan swasta tempatan, yang mana sampel kajian-kajian berkenaan berfokus kepada ahli akademik (Norulhuda, Rasidah, Riza Munira, & Yusrizal, 2019; Salbeha, & Fadillah, 2018), kakitangan bukan akademik universiti (Ivana Chandra et al., 2019) dan para pelajar siswazah serta pasca siswazah universiti (Siti Hajar, Yusniza, & Farrah Dina, 2017). Maka dapatan kajian tersebut tidak dapat memberi gambaran sebenar dan mewakili realiti tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah terutama terhadap sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25).



Beberapa kajian telah dilaksanakan terhadap sekolah dalam Program (TS25) seperti Program Menuju Puncak dikalangan Murid Sekolah Rendah Luar Bandar (Zubaidah & Kamarul Arifin, 2018), Kajian Maklum Balas Murid Terhadap Pembelajaran Berasaskan Projek secara Bersepadu (Siti Saleha & Luvrina, 2019) dan Kemenjadian Murid: Kajian Sekolah TS25 Kohort 2 Tahun 2020 (Shariffah Sebran et al., 2021). Namun begitu, fokus dan hasil dapatan kajian berkenaan lebih terarah kepada aspek kemenjadian murid.

Kajian juga telah dilaksanakan terhadap persepsi pemimpin sekolah dan guru-guru di Sekolah TS25 seperti Kesyediaan amalan kepimpinan guru (Azhar et al., 2020), Kompetensi guru dan Kemahiran Abad ke-21 (Jamilah, & Siti Noor, 2020), Persepsi guru Terhadap Pembelajaran Terbeza (Mohd Ikhwan Haiqal & Azlina, 2019), Amalan



Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Komitmen Guru (Noraziyanah & Aida Hanim, 2019), dan Pendekatan Pengetua Bagi Menyokong Integrasi E-Pembelajaran (Suvarmani, Habibah, Ismi Arif, Abu Bakar, & Nor Asiah, 2020).

Namun begitu, kajian berkenaan tingkah laku inovatif pengajaran guru di Malaysia masih terhad dan belum mendapat perhatian yang sewajarnya dalam konteks pendidikan tempatan (Norulhuda et al., 2019; Mohammed Afandi & Mohd Effendi Ewan, 2019). Beberapa kajian yang telah dijalankan berkaitan tingkah laku inovatif pengajaran guru menggunakan instrumen berbahasa Melayu diadaptasi daripada instrumen tingkah laku inovatif pekerja dalam konteks berbeza. Namun, terdapat isu berkaitan ketidakseragaman dimensi, korelasi yang tinggi antara item-item dan kesahan kandungan bagi instrumen yang diadaptasi berkenaan (Mohammed Afandi, Mohd Effendi Ewan, Wan Norshuhada, & Noor Hashimah et al., 2020). Kesannya, dapatan kajian boleh dipertikaikan ketepatannya walaupun mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Mohammed Afandi et al., 2020; Polit & Beck 2006).

Di samping itu, instrumen asal yang digunakan dalam kajian Noor Hashimah (2017), Abdul Ghani Kanesan et al., (2016) dan Aziah et al., (2016) adalah adaptasi daripada instrumen satu dimensi dan sembilan item yang digunakan oleh Onne Janssen (2000) dalam kajian tinjauan beliau terhadap tingkah laku inovatif bagi 170 pekerja bukan pengurusan dari organisasi perindustrian di Belanda dalam sektor makanan yang mana kesahan kandungan adalah meragukan (De Jong & Den Hartog, 2010). Oleh itu, terdapat keperluan bagi meneroka tingkah laku inovatif dalam konteks amalan pengajaran guru dan budaya setempat berfokus kepada inovatif pedagogi pendidikan



kerana keunikan tingkah laku inovatif dalam amalan pengajaran dan pembelajaran guru (Solana & Rosa, 2020; Messmann et al., 2017).

Selain itu, penyelidik berpendapat masih terdapat jurang dan peluang untuk kajian dilaksanakan dalam konteks sekolah TS25 ini terutamanya dalam konteks kepimpinan sekolah TS25 itu sendiri. Hal ini kerana, peranan pemimpin sekolah iaitu pengetua dan guru besar selaku *Senior Leader Team* (SLT) dalam program (TS25) adalah sangat penting bagi menentukan kejayaan program TS25 ini di sekolah mereka. Menurut Bass (1990) kepimpinan seorang pemimpin mempunyai kesan langsung dengan kejayaan organisasi yang dipimpin. Kepimpinan yang sesuai berpotensi untuk mempromosikan tingkah laku kerja yang inovatif dengan memotivasi pekerja dan memupuk suasana yang kondusif untuk meransang perkembangan kemahiran kreatif dan pengetahuan mereka yang akhirnya membawa kepada peningkatan kemampuan inovasi dan kelebihan daya saing untuk organisasi (Park, & Kim, 2018; Schuckert, Kim, Paek, & Lee, 2018).

Dalam kajian ini, penyelidik memberi fokus kepada gaya Kepimpinan Lestari dalam pendidikan yang dipelopori oleh beberapa tokoh seperti Fullan (2005), Hargreaves dan Fink (2006), Davies (2009), dan Lambert (2011). Di Malaysia, beberapa kajian telah dilaksanakan berkaitan tahap amalan kepimpinan lestari (Nik Sasliza & Mohd Izham, 2020; Syed Ishak, 2015; Norlia & Jamil, 2014), hubungan terhadap prestasi, komitmen, kompetensi, kepuasan kerja guru dan kualiti standard kualiti sekolah (Raja Nurmunira & Mohamed Yusoff, 2021; Siti Nabilah & Jamalul Lail, 2019; Mohamad Taufiq & Aida Hanim, 2018) dan pengaruh kepimpinan lestari ini terhadap keupayaan memimpin dan ketrampilan guru (Roslizam et al., 2011).



Walau bagaimanapun, kajian yang telah dijalankan di Malaysia berkaitan pengaruh kepimpinan lestari terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah (Intan Marfarrina, A'tikah, & Siti Salwa, 2019; Noor Hashimah, 2017) terutama bagi sekolah yang terlibat dengan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) masih terhad. Selain itu, kajian ini turut melihat peranan pengurusan pengetahuan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara kajian. Pengurusan pengetahuan adalah konsep yang muncul pada tahun 1990-an berfokus terhadap organisasi dan bidang komersial.

Inisiatif ini menyasarkan kepada peningkatan prestasi, kelebihan daya saing, pembelajaran organisasi, integrasi proses, peningkatan berterusan dan inovasi terhadap organisasi (Hatch & Dyer, 2004; Wiig 2004; Davenport & Prusak, 1998) serta meningkatkan prestasi sumber manusia dalam organisasi korporat, seperti pembuatan dan perkhidmatan. Bagi konteks sekolah, pengurusan pengetahuan merupakan aktiviti organisasi yang berorientasikan kepada pengaplikasian dalam menggunakan pengetahuan sebagai sumber penting untuk meningkatkan pembelajaran kolaboratif, pembelajaran murid, proses pengajaran guru, hubungan antara ahli dalam organisasi yang lebih baik dan membolehkan sekolah meningkatkan prestasi keseluruhan mereka (Cheng, 2015).

Namun begitu, konsep pengurusan pengetahuan organisasi dalam pendidikan kurang diteliti terutama di sekolah kerana, mereka agak terkebelakang dalam menerima pengurusan pengetahuan organisasi sebagai latihan (Supermane & Tahir, 2018; Chu, 2016). Kajian berhubung amalan pengurusan pengetahuan organisasi dalam konteks pendidikan lebih tertumpu kepada institusi pengajian tinggi tempatan (Al-Kurdi, El-

Haddadeh, & Eldabi, 2020; Muhammad Asraf, Tan, Ramayah, Oluwaseyi, Ibrahim, 2019; Salbeha, & Fadillah, 2018; Muda & Yusof, 2015; Ramayah et al., 2014).

Kajian terhadap amalan pengurusan pengetahuan organisasi di peringkat sekolah masih terhad terutama dalam konteks tempatan. Walaupun terdapat beberapa kajian berkaitan pengurusan pengetahuan organisasi di peringkat sekolah menengah (Noor Hashimah, 2017; Rosnah et al., 2017), namun masih terdapat jurang terhadap kajian berkaitan konsep pengurusan pengetahuan organisasi secara empirik dalam konteks sekolah rendah di Malaysia (Supermane & Tahir, 2018) terutama bagi sekolah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25).

Selain itu, sebilangan besar penyelidik bidang pengurusan pengetahuan organisasi tidak mempunyai latar belakang khusus dalam bidang pendidikan dan mereka selalu mengabaikan jurang antara pengurusan pengetahuan terhadap organisasi bukan pendidikan dengan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah (Arunima & Pakkeerappa, 2018; Cheng, 2017; Rodrigues & Pai, 2005). Melalui kajian ini, persepsi guru yang merupakan pakar dalam bidang pendidikan dan pedagogi dapat diperolehi bagi menentu sahkan dimensi pengurusan pengetahuan organisasi yang paling signifikan dalam mempengaruhi tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah. Oleh itu, penyelidik berpendapat adalah perlu untuk dilaksanakan kajian ini yang mana akan melihat pengaruh kepimpinan lestari guru besar terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru dan pengurusan pengetahuan organisasi sebagai pengantara di sekolah yang terlibat dengan program Transformasi Sekolah (TS25).



1.3 Penyataan Masalah

Pendidikan di Malaysia menggalakkan penerapan unsur-unsur inovasi melalui dasar-dasar mikro yang dilaksanakan seperti Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT), Pembelajaran Abad ke-21 dan penggunaan alat teknologi dalam pembelajaran (KPM, 2013). Pencarian penyelidikan berkaitan kajian tingkah laku inovatif pengajaran guru Malaysia di beberapa enjin carian seperti *MyCite* dan *Myto* mendapati terdapat 4 kajian yang dilaksanakan, namun tiada kajian yang menumpukan kepada populasi sekolah program Transformasi Sekolah (TS25). Dapatan dalam Laporan Tahunan PPPM 2019 menyatakan bahawa hanya 0.09% atau bersamaan dua orang guru mencapai tahap lemah dalam melaksanakan strategi PAK21 (*Flipped Classroom*) daripada keseluruhan 2123 guru yang dicerap.



Walau bagaimanapun, realiti yang diperolehi oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK, 2018) mendapati masih terdapat guru yang tidak mahu berubah, kurang memainkan peranan semasa membina persekitaran pembelajaran yang positif di bilik darjah dan masih menggunakan teknik konvensional dalam pengajaran dan pembelajaran dengan penyampaian maklumat dilaksanakan secara sehalu, iaitu guru berperanan secara aktif menyampaikan isi pembelajaran menggunakan teknik ceramah manakala murid lebih bertindak sebagai pendengar atau secara pasif tanpa diselangi sesi aktiviti murid seperti pembentangan kumpulan dan soal jawab dua hala murid dengan murid atau murid dengan guru dalam pengajaran mereka serta guru belum menguasai pengajaran abad ke-21 (PAK21) (JNJK, 2018).





Dapatan ini selari dengan laporan Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi, (AKEPT, 2011) terhadap 125 pencerapan pengajaran dan pembelajaran (PdP) di 41 buah sekolah seluruh Malaysia mendapati, 50% daripada pengajaran guru tidak disampaikan dengan memuaskan dan pengajaran tidak melibatkan murid sepenuhnya apabila guru lebih bergantung pada kaedah syarahan yang pasif dalam menyampaikan kandungan mata pelajaran tanpa menerapkan kemahiran berfikir aras tinggi (PPPM, 2013-2025). Implikasinya dapat dilihat pada prestasi murid dalam TIMSS 2011, kerana hanya satu peratus ke dua peratus sahaja murid Malaysia mencapai tanda aras tertinggi, seperti penyelesaian masalah yang kompleks. Selain itu, keputusan PISA 2009+ menunjukkan bahawa hanya sebilangan kecil (lebih kurang 0.1%) murid Malaysia mencapai prestasi tahap tinggi bagi Bacaan, Matematik dan Sains (PPPM, 2013-2025). Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku inovatif pengajaran guru yang menyumbang kepada kualiti dan amalan guru di bilik darjah terhadap pencapaian murid.

Selain itu, hasil bimbingan Rakan Elit SISC+ terhadap sekolah-sekolah TS25 kohort 1 hingga 3 di Pahang mendapati, terdapat 10 peratus daripada keseluruhan sekolah yang terlibat dalam program ini menunjukkan perubahan persekitaran pembelajaran bermakna yang ketara dan menghasilkan produk inovasi di sekolah seterusnya berkemampuan untuk menjadi sekolah contoh atau penanda aras di negeri Pahang (JPNP, 2020). Bilangan ini kecil jika dikira kepada pembelanjaan yang besar diperuntukan untuk program ini oleh KPM untuk latihan dan sokongan modal. Manakala terdapat sekolah yang tidak menunjukkan perubahan yang diharapkan. Sedangkan salah satu daripada matlamat program TS25 ini untuk memaksimumkan





potensi guru menerusi peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran agar menjadi guru yang kompeten dan beraspirasi tinggi.

Oleh itu, kajian ini dilaksanakan bagi mencapai beberapa objektif seperti, mengenal pasti tahap amalan tingkah laku inovatif pengajaran guru berasaskan konteks pendidikan, mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari (KL) guru besar berasaskan konteks tempatan, mengenal pasti tahap amalan pengurusan pengetahuan organisasi sekolah. Selain itu, kajian turut bertujuan menguji pengaruh kepimpinan lestari guru besar terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru dan peranan pengurusan pengetahuan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara kepada tingkah laku inovatif pengajaran guru. Sehingga kini, sangat jelas bahawa guru di sekolah banyak memperoleh keuntungan daripada amalan pengurusan pengetahuan organisasi



(Omigie, Ikenwe, & Idhalama, 2019; Arunima, & Pakkeerappa, 2018; Cheng, 2017).

Walaupun begitu, terdapat keraguan terhadap kecekapan guru sekolah rendah dalam menguruskan pengetahuan (Valacherry, & Pakkeerappa, 2021; Supermane & Tahir, 2018). Malah guru sekolah tidak benar-benar menunjukkan minat mereka dalam mempraktikkan pembinaan ilmu pengetahuan dan berasa ragu-ragu untuk berkongsi pengetahuan kerana mereka takut kehilangan hak milik dan hak istimewa (Supermane & Tahir, 2018; Fullan, 2001). Ia disokong oleh data KPM yang menunjukkan pembangunan professional berterusan guru berasaskan sekolah seperti pemerhatian rakan setugas dan perancangan pengajaran adalah rendah, sekitar 16 peratus pada masa kini (PPPM, 2013-2025, ms. 143).



Selain itu, kakitangan akademik memandang pengetahuan sebagai sumber yang memberi perbezaan, dan dengan itu menolak untuk berkongsi semua jenis pengetahuan dan pengalaman (Al-Kurdi et al., 2020; Tippins, 2003). Hal ini menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan adalah satu proses yang rapuh dan berisiko, malah menimbulkan ketidak stabilan dan dilema kepada individu terlibat (Usmanova et al., 2020) terutama di tempat kerja yang kompetitif di mana ilmu dan pengetahuan sering dianggap sebagai aset bernilai individu seterusnya menolak perkongsian maklumat berlaku kepada individu lain (Hazril Izwar et al., 2020). Malah, sebilangan guru enggan menerima pengetahuan baharu daripada yang lain kerana mereka menyangka akan membawa ancaman dan beban (Awang, Ismail, Flett, & Curry, 2011). Implikasinya, budaya ini menghalang perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru dan membantutkan penciptaan pengetahuan baharu malah boleh menjejaskan dan merencatkan usaha dan aspirasi KPM untuk meningkatkan aktiviti pembangunan profesional berasaskan sekolah. Oleh itu, adalah penting untuk mengetahui persepsi guru mengenai apakah dimensi pengurusan pengetahuan organisasi yang paling berperanan dalam menyumbang kepada kejayaan perlaksanaannya dalam organisasi di sekolah.

Maka, sebagai rentetan kepada kesinambungan terhadap pembinaan badan pengetahuan berkaitan bidang pengurusan pengetahuan, kajian masa depan boleh dilakukan dengan mengkaji model-model yang ada dan membandingkan pengaruh penyederhanaan (moderator) dan pengaruh perantara dari pelbagai dimensi dalam model pengurusan pengetahuan organisasi antara kepimpinan lestari dan inovasi (Sana et al., 2019). Kekurangan bukti kajian empirikal terhadap hubungan antara pengurusan pengetahuan organisasi dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru itu sendiri



(Muhammad Asraf et al., 2019; Salbeha & Fadillah, 2018) menyebabkan kajian ini dilakukan.

Selain itu, beberapa kajian yang telah dilaksanakan berkaitan gaya kepimpinan lestari pengetua dan guru besar menunjukkan tahap amalan yang tidak konsisten (Raja Nurmunira & Mohamed Yusoff, 2021; Nik Sasliza & Mohd Izham, 2020). Oleh itu, dapatan kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada peningkatan pengetahuan berkaitan kepimpinan lestari, pengurusan pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru dalam bidang pengurusan pendidikan, menyumbang kepada badan pengetahuan sedia ada dan menangani jurang penemuan yang tidak konsisten dalam kajian sebelumnya.



1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengukur tahap amalan dan pengaruh antara Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran guru di sekolah rendah (TS25).

1.5 Objektif Kajian

1. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari (KL) guru besar, tingkah laku inovatif pengajaran guru dan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah rendah (TS25).



2. Menguji pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25).
3. Menguji pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan lestari guru besar dengan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah rendah (TS25).
4. Menguji pengaruh yang signifikan antara pengurusan pengetahuan organisasi dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25).
5. Menguji pengaruh perantara pengurusan pengetahuan organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25).

1.6 Soalan Kajian

Berdasarkan kepada tujuan dan objektif di atas, lima soalan kajian dibangunkan untuk menjadi panduan kepada kajian ini. Soalan-soalan kajian adalah seperti berikut:

Soalan Kajian 1.

Apakah tahap amalan kepemimpinan lestari (KL) guru besar, tingkah laku inovatif pengajaran guru dan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah rendah (TS25)?



Soalan Kajian 2.

Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25)?

Soalan Kajian 3.

Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah rendah (TS25)?

Soalan Kajian 4:

Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengurusan pengetahuan organisasi dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25)?

Soalan Kajian 5:

Adakah terdapat pengaruh perantara pengurusan pengetahuan organisasi dalam hubungan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25)?



1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis adalah kenyataan formal yang menghubungkan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar (Creswell, 2012). Kajian ini adalah untuk menjawab hipotesis (H_1 - H_4) dalam melihat hubungan antara Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran guru. Oleh itu, hipotesis untuk soalan kajian empat hingga tujuh adalah seperti berikut:

Soalan Kajian 2: Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25)?

 05-4506832     H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru.

Soalan Kajian 3: Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah rendah (TS25)?

H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan pengurusan pengetahuan organisasi.

Soalan Kajian 4: Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengurusan pengetahuan organisasi dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25)?

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengurusan pengetahuan organisasi dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru.

Soalan Kajian 5: Adakah terdapat pengaruh perantara pengurusan pengetahuan organisasi dalam hubungan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah rendah (TS25)?

H₄: Terdapat pengaruh yang signifikan perantara pengurusan pengetahuan organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru.

1.8 Kerangka Teori

Secara teoritikal, penyelidikan ini memilih teori-teori seperti yang berikut:

- i) Model Kepimpinan Lestari Guru Besar: Teori Kepimpinan Lestari oleh Hargreaves dan Fink (2006).
- ii) Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi: Model pengurusan pengetahuan organisasi oleh Meyer dan Zack (1996), Model pengurusan pengetahuan oleh Kwang (2008), Model pengurusan pengetahuan organisasi oleh Filius, De Jong, dan Roefs (2000), dan Model pengurusan organisasi pendidikan oleh Rodrigues dan Pai (2005).

- iii) Model Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru: Model tingkah laku inovatif guru oleh Solana dan Rosa (2020) dan Model tingkah laku inovatif guru oleh Messmann dan Mulder (2012).

Selain itu, penyelidik menggunakan Teori Kognitif Sosial oleh Bandura (1986) dalam kajian ini bagi menjelaskan dan menerangkan hubungan di antara ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut.

1.9 Kerangka Konseptual Kajian

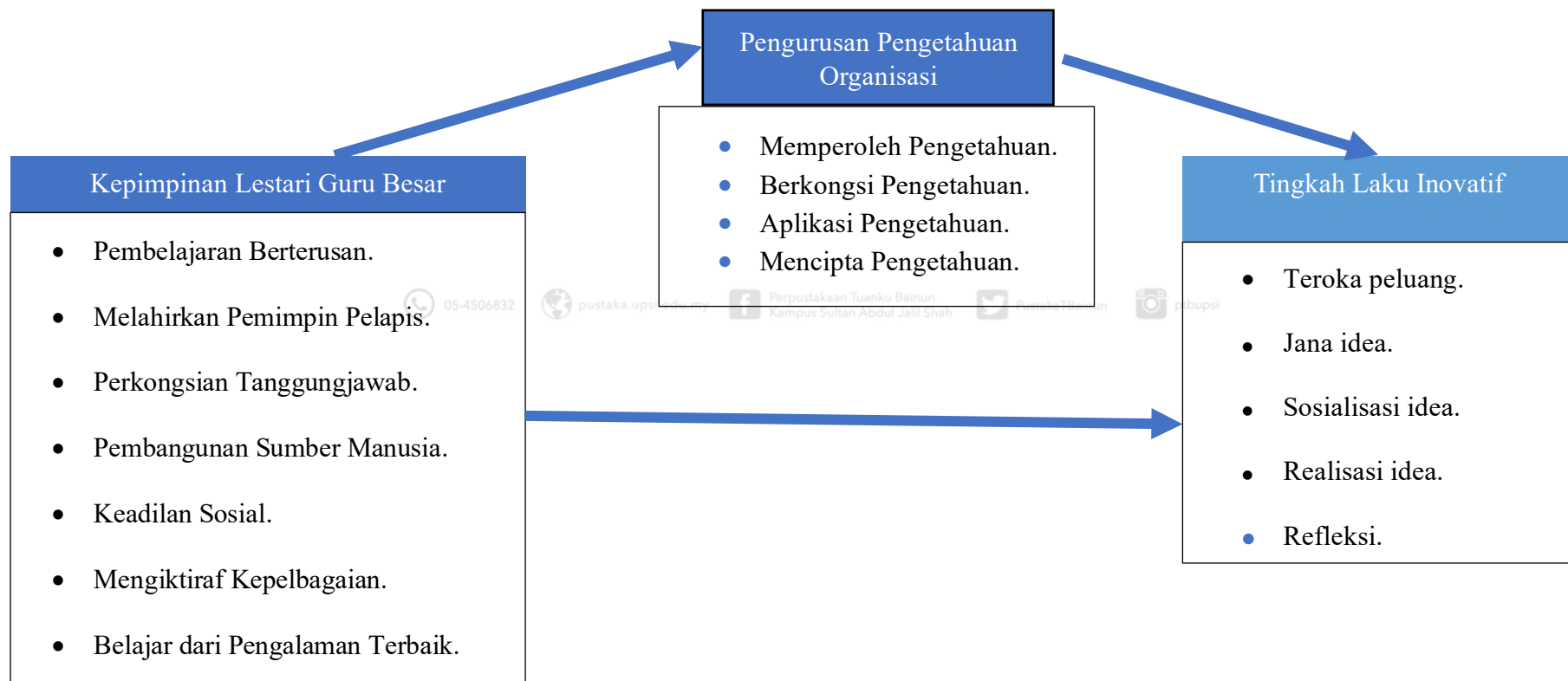
Kajian berdasarkan kepada tiga konstruk, iaitu:

- i. Konstruk pemboleh ubah tidak bersandar (Bebas): Model Kepimpinan Lestari Guru Besar diukur menggunakan tujuh indikator, Pembelajaran Berterusan, Melahirkan Pemimpin Pelapis, Perkongsian Tanggungjawab, Pembangunan Sumber Manusia, Keadilan Sosial, Mengiktiraf Kepelbagaian, Belajar dari Pengalaman Terbaik.
- ii. Konstruk Perantara: Pengurusan Pengetahuan Organisasi di sekolah diukur menggunakan empat indikator, Memperoleh pengetahuan, Berkongsi pengetahuan, Aplikasi pengetahuan, Mencipta pengetahuan

- iii. Konstruk Bersandar: Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru sekolah diukur dengan menggunakan lima indikator, Teroka Peluang, Jana idea, Sosialisasi idea, Realisasi idea, dan Refleksi.

Rajah 1.1

Kerangka Konseptual Kajian





1.10 Definisi Operasi

Bahagian ini akan menjelaskan definisi operasional dalam mengukur model kepemimpinan lestari guru besar, tingkah laku inovatif pengajaran guru dan pengurusan pengetahuan organisasi bagi mencapai objektif yang ditetapkan sepanjang kajian ini.

1.10.1 Model Kepimpinan Lestari Guru Besar

Definisi Kepimpinan Lestari Guru Besar merujuk kepada keupayaan seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi memelihara dan mengembangkan pembelajaran secara mendalam, menyeluruh dan berterusan untuk semua, adil dan mencipta faedah yang positif kepada individu sekeliling secara berterusan dan mampan (Hargreaves & Fink, 2004). Dalam konteks kajian ini, penyelidik menggunakan Model Kepimpinan Lestari (Hargreaves & Fink, 2006). Model ini diukur melalui tujuh dimensi iaitu Pembelajaran Berterusan, Melahirkan Pemimpin Pelapis, Perkongsian Tanggungjawab, Pembangunan Sumber Manusia, Keadilan Sosial, Mengiktiraf Kepelbagaian, dan Belajar dari Pengalaman Terbaik.

1.10.1.1 Pembelajaran Berterusan

Pentadbir sekolah menjadikan pembelajaran murid serta pembangunan kapasiti guru sebagai keutamaan sekolah (Hargreaves & Fink, 2006). Bagi kajian ini, guru besar menjadikan pembelajaran dan pendidikan berterusan murid sebagai keutamaan



sekolah. Mengamalkan etika pembelajaran bukan untuk lulus ujian semata-mata. Guru besar juga memelihara dan menggalakkan perkembangan emosi murid. Guru besar harus mempromosi pembelajaran berterusan kepada guru-guru dalam organisasi. Hal ini dilaksanakan dengan sokongan dan galakan terhadap pembangunan kapasiti guru-guru. Selain itu, menekankan kepada aspek kreativiti dalam pengajaran dan pemudahcaraan guru.

1.10.1.2 Melahirkan Pemimpin Pelapis

Pentadbir sekolah berusaha melatih bakal pemimpin bagi menggantikan beliau (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam kajian ini, guru besar memastikan kesinambungan melahirkan pemimpin pelapis dalam kalangan guru-guru di sekolah yang mempunyai kualiti kepimpinan yang baik, membina perkongsian ilmu dalam aspek pengurusan dalam kalangan guru dan memberi aspirasi kepada guru yang berminat menjadi pemimpin, mengadakan latihan strategi kepimpinan dan memastikan penggantinya mampu memikul tugas pemimpin setelah ketiadaan beliau.

1.10.1.3 Perkongsian Tanggungjawab

Guru besar mengagihkan tugas kepimpinan kepada guru-guru (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam kajian ini, guru besar harus membina budaya kepimpinan, menggalakan pertukaran pendapat dalam membuat keputusan berkaitan sekolah bersama guru-guru dan pemegang taruh serta mengagihkan tugas dan tanggungjawab kepada guru-guru

secara adil. Guru besar harus memberi peluang dan kepercayaan kepada guru-guru untuk memikul tanggungjawab kepimpinan sekolah secara bersama.

1.10.1.4 Pembangunan Sumber Manusia

Guru besar membangunkan kemahiran dan kebolehan ahli dalam organisasi (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam kajian ini, pembangunan kapasiti guru dilaksanakan melalui komuniti pembelajaran profesional. Selain itu, guru besar menggalakkan guru berkongsi maklumat dan bekerjasama berkaitan aspek pembelajaran walaupun bukan daripada panitia yang sama. Guru besar menerapkan keutamaan kepada konsep berpasukan, menggalakkan organisasi untuk sentiasa berkembang. Mewujudkan, mengekalkan serta mempromosikan persekitaran yang menyenangkan dalam organisasi.

1.10.1.5 Keadilan Sosial

Guru besar tidak mengambil tenaga pengajar sekolah lain masuk ke dalam organisasi sekolah beliau dan bertolak ansur terhadap masa dan tenaga guru bagi mengelakkan “burn out” (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam kajian ini, guru besar menyumbang kepakaran, berkongsi maklumat dan bertanggungjawab membantu rakan sejawat daripada sekolah lain secara sukarela. Guru besar turut berkongsi amalan terbaik dalam aspek pengurusan dan kecemerlangan sekolah bagi tujuan peningkatan prestasi sekolah,

daerah dan negeri. Selain itu, guru besar turut memohon kepakaran luar dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah.

1.10.1.6 Mengiktiraf Kepelbagaian

Guru besar mengiktiraf kepelbagaian budaya dan latar belakang guru di sekolah beliau (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam kajian ini, guru besar merancang pembinaan model tersediri sebagai rujukan kepada perkongsian nilai dan matlamat sekolah, menggalakkan guru mempunyai kebolehan yang pelbagai dalam semua aspek kepakaran, fleksibel kepada perubahan yang berlaku di luar sekolah, mempunyai ketahanan diri yang kuat untuk beradaptasi dengan perubahan yang berlaku di luar sekolah serta menggalakkan guru-guru belajar daripada kepelbagaian di sekolah agar mampu menyelesaikan masalah tanpa bantuannya.

1.10.1.7 Belajar dari Pengalaman Terbaik

Menghargai kakitangan yang cemerlang (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam kajian ini, guru besar menghargai pandangan, idea dan kreativiti daripada guru-guru, meraikan perbezaan pandangan dan idea untuk kebaikan organisasi, menjadikan masalah yang dihadapi pada masa lalu sebagai panduan kepadanya agar dapat memimpin sekolah dengan lebih berkesan. Guru besar dilihat membuat keputusan tentang sekolah berdasarkan kepada data yang diperolehi pada tahun lalu, meneruskan program yang telah berjaya memberi impak kepada sekolah, menilai dan memperbaiki kekurangan



program yang tidak memberi impak kepada sekolah pada tahun lalu dan memperbaiki visi sekolah jika ianya tidak mampu direalisasikan.

1.10.2 Pengurusan Pengetahuan Organisasi

Dalam kajian ini, definisi operasional Pengurusan Pengetahuan Organisasi merujuk kepada aktiviti organisasi yang berorientasikan kepada memperoleh pengetahuan, berkongsi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan mencipta pengetahuan yang diadaptasi dari Model pengurusan pengetahuan organisasi iaitu Meyer dan Zack (1996), Kwang (2008), Filius et al., (2000), Rodrigues dan Pai (2005).



1.10.2.1 Memperoleh Pengetahuan

Aktif dalam jalinan dan rangkaian profesional luaran dan persekitaran kolaboratif untuk perbincangan secara terbuka. (Meyer & Zack, 1996; Filius et al., 2000; Rodrigues & Pai, 2005). Dalam kajian ini, semua warga sekolah perlu mengumpulkan maklumat atau pengalaman yang dikongsikan terutamanya oleh guru pakar dan guru kanan secara berkala. Maklumat juga boleh diperolehi melalui rangkaian akses dalaman dan internet bagi mendapatkan maklumat atau data. Maklumat juga diperolehi melalui sumber siaran seperti polisi, dokumen, peraturan, pekeliling dan prosedur yang berkaitan dengan sekolah. Maklumat juga diperolehi dari sumber luaran seperti mengikuti kursus, program latihan, bengkel dan seminar.



1.10.2.2 Berkongsi Pengetahuan

Perbincangan secara formal dengan guru mengenai pengetahuan baharu (Meyer & Zack, 1996; Filius et al., 2000; Kwang, 2008). Dalam kajian ini, berkongsi pengetahuan turut melibatkan pertukaran pengetahuan baharu yang bermanfaat dengan guru lain melalui rangkaian komunikasi dalaman, melalui internet, portal pengetahuan dan bahan bercetak. Perkongsian pengetahuan turut melibatkan pemindahan ilmu yang dihasilkan atau diperolehi, pengalaman positif dan projek yang berjaya dilaksanakan secara rasmi atau tidak rasmi. Berkongsi pengetahuan baharu secara tidak rasmi seperti di koridor, bilik teh, dan lain -lain secara santai. Mesyuarat secara berkala diatur, di mana perkara profesional dibincangkan untuk pengetahuan bersama.

1.10.2.3 Aplikasi Pengetahuan

Menggunakan pengetahuan baharu dalam menyelesaikan tugas seharian serta dalam situasi yang berbeza (Meyer & Zack, 1996; Filius et al., 2000; Kwang, 2008). Dalam kajian ini, organisasi secara keseluruhannya mengubah prosedur operasi berdasarkan pengetahuan baharu yang diperolehi dan dilaksanakan. Ini melibatkan pengalaman atau cadangan murid-murid dan guru - guru lain yang digunakan untuk meningkatkan kualiti pengajaran. Guru-guru mempraktikkan pengetahuan baharu secara dalaman di sekolah dan di luar melalui perkongsian amalan terbaik.

1.10.2.4 Mencipta Pengetahuan

Dalam kumpulan pembelajaran profesional, ahli dapat membincangkan pengalaman dan strategi kerja mereka bagi mengemaskini pengetahuan terhadap subjek secara berkala (Filius et al., 2000; Rodrigues & Pai, 2005). Dalam kajian ini, guru-guru dinilai dan diberi penghargaan kerana mengembangkan pengetahuan baharu dan melaksanakan idea baharu. Guru-guru ditugaskan untuk melaksanakan sesuatu projek dan program baharu, bergantung kepada kesesuaian pengetahuan dan ketersediaan mereka. Isu dan masalah penting di bilik darjah diperbincangkan menggunakan senario atau teknik simulasi di bilik darjah.

1.10.3 Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru

Tingkah laku inovatif pengajaran guru dalam kajian ini merujuk kepada model yang dikemukakan oleh Solana & Rosa (2020) dan Messmann & Mulder (2012). Iaitu Teroka peluang, Jana idea, Sosialisasi idea, Realisasi idea, dan Refleksi.

1.10.3.1 Teroka Peluang

Mengenalpasti keperluan pembelajaran murid secara terperinci (Solana & Rosa, 2020; Messmann & Mulder, 2012). Dalam kajian ini, guru perlu secara sistematik mencari kaedah baru, teknik atau alat bantu mengajar baharu yang sesuai dengan keupayaan berbeza setiap murid. Guru meneliti amalan kerja secara kritis untuk melihat bagaimana

ia dapat diperbaiki dan dipertingkatkan. Kerap bertukar fikiran berkaitan amalan pengajaran dan pembelajaran (PdPc) bersama rakan sejawat.

1.10.3.2 Jana Idea

Bertindak balas terhadap keperluan murid (Solana & Rosa, 2020; Messmann & Mulder, 2012). Dalam kajian ini, guru perlu mengenal pasti perkara-perkara yang mesti berubah dalam (PdPc) secara langsung. Membayangkan penyelesaian baharu untuk masalah yang dihadapi atau ditemui dalam di bilik darjah. Merancang aktiviti baharu (novel) untuk mempromosikan pembelajaran kepada murid. Memikirkan strategi baharu untuk mengajar kandungan pembelajaran. Mencari cadangan penambahbaikan terhadap idea yang dinyatakan atau diutarakan melalui pandangan serta maklum balas rakan sejawat.

1.10.3.3 Sosialisasi Idea

Perkongsian idea-idea baharu (Solana & Rosa, 2020; Messmann & Mulder, 2012). Dalam kajian ini, guru perlu mempromosikan idea baharu kepada individu berkepentingan seperti pemimpin sekolah, ketua panitia, dan rakan sejawat mengenai pentingnya cadangan tersebut. Ini bertujuan mendapat sokongan aktif rakan sejawat. Guru juga Berusaha agar idea diluluskan oleh pemimpin sekolah. Memperoleh sumber bagi mempraktikkan idea baharu. Mempromosikan aplikasi penyelesaian baharu dalam konteks kerja di bilik darjah.

1.10.3.4 Realisasi Idea

Mengajar kandungan (PdPc) menggunakan strategi baharu (Solana & Rosa, 2020; Messmann & Mulder, 2012). Dalam kajian ini, guru perlu mengubahsuaikan strategi pengajaran secara sistematik untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menggabungkan sumber yang pelbagai dan inovatif untuk melaksanakan intervensi pedagogi, pembangunan kandungan, perubahan yang konkrit serta aktiviti baharu bagi mempromosikan pembelajaran dalam konteks bilik darjah. Melaksanakan aktiviti yang berinovasi untuk mempromosikan pembelajaran terhadap murid.

1.10.3.5 Refleksi

Menilai kemajuan terhadap idea ketika mempraktikkan idea baharu tersebut (Messmann & Mulder, 2012). Dalam kajian ini, guru perlu menilai aktiviti dan hasil berdasarkan kriteria kejayaan. Menilai perkembangan kemajuan individu semasa proses membangunkan dan melaksanakan idea yang inovasi. Secara sistematik merefleksikan pengalaman dan idea yang direalisasikan. Mengenal pasti beberapa kemungkinan dalam meningkatkan strategi dan tindakan untuk situasi persediaan masa depan.



1.11 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan di sekolah kebangsaan dan jenis kebangsaan (SK/SJKC/SJKT) harian Kohort 1,2 dan 3 (TS25) di negeri Pahang. Kajian ini melibatkan tinjauan persepsi guru-guru terhadap kepimpinan guru besar, pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah dan tingkah laku inovatif guru dalam sekolah-sekolah kajian yang telah ditentukan. Alat kajian yang digunakan bagi mendapatkan data adalah berbentuk soal selidik. Keikhlasan dan kejujuran responden dalam menjawab soalan ini adalah amat diperlukan. Ini adalah untuk menjamin data yang diperoleh adalah benar dan sahih. Selain kekangan tempoh dan masa kajian, prosedur yang ketat untuk pergerakan rentas negeri, membataskan skop kajian penyelidikan. Tambahan pula kesukaran mendapat kebenaran untuk melaksanakan kutipan data di sekolah-sekolah berlainan negeri ketika situasi wabak Covid-19.

Seterusnya, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif sepenuhnya dan pengumpulan data menggunakan instrumen soal selidik. Menurut Eyisi (2016), kajian jenis kuantitatif tidak memberi ruang kepada responden untuk memberikan pendapat mereka. Ia dicirikan oleh pemboleh ubah yang telah ditentukan, hipotesis dan reka bentuk sedia ada (Denscombe, 2008). Oleh itu, kajian jenis ini akan hanya mengesahkan apa yang telah ditetapkan oleh penyelidik mengikut paradigma yang ditentukan. Masa juga menjadi isu utama dalam kajian ini. Instrumen soal selidik memaksa responden untuk menjawab dalam skala yang diinginkan dan tidak sesuai untuk mereka yang mempunyai kerja yang banyak dengan masa yang sedikit (Simon & Goes, 2013).





1.12 Kepentingan Kajian

Kajian ini menggabungkan tujuh elemen yang terkandung dalam kepimpinan lestari, pengurusan pengetahuan organisasi, dan tingkah laku inovatif pengajaran guru yang sebelum ini dikaji secara terpisah dan tidak menghasilkan dapatan yang komprehensif. Walaupun terdapat kajian yang dijalankan berkaitan kepimpinan lestari di Malaysia, namun kebanyakan kajian menjurus kepada hubungan dan pengaruh kepimpinan lestari terhadap prestasi guru, komitmen guru dan sikap guru. Kajian berkaitan hubungan dan pengaruh kepimpinan lestari terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru dan pengaruh pemboleh ubah perantara iaitu pengurusan pengetahuan organisasi masih kurang dijalankan terutama terhadap sekolah rendah program TS 25 di Malaysia.



boleh digunakan kepada model sedia ada. Selain itu, beberapa strategi telah digubal untuk mencapai matlamat Dasar Pendidikan Kebangsaan. Hasil dapatan kajian ini diharapkan mampu memberi sumbangan signifikan terhadap dua strategi iaitu melicinkan tatacara pengurusan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan keseluruhannya dengan menyediakan pendidikan yang menyeluruh, seimbang dan bersepadu. Dapatan kajian ini juga diharapkan mampu memberi gambaran dalam KPM dalam mencapai “New Key Result Area” (NKRA) Sekolah dalam mengangkat kualiti sekolah-sekolah untuk meningkatkan kualiti pencapaian institusi pendidikan melalui peningkatan tahap autonomi dan akauntabiliti, membenarkan sekolah melaksanakan inovasi dalam pengurusan masing-masing (pemusatan dalam aspek kurikulum dan anggota perkhidmatan) organisasi pendidikan.





KPM telah pun mengimplementasikan dasar-dasar pendidikan yang tepat mengikut keperluan zaman dari semasa ke semasa. Antaranya adalah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 supaya kualiti pendidikan di negara ini dapat dipertingkatkan (KPM, 2013). Sehubungan ini, dapatan kajian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai gambaran bahawa anjakan kelima yang digubal dalam PPPM bertujuan memastikan setiap sekolah di negara ini mempunyai pemimpin yang berprestasi tinggi berada pada landasan yang tepat. Dalam tempoh gelombang Anjakan ke-5 KPM (2021-2025), kementerian telah pun menetapkan sasaran bagi mewujudkan budaya berbentuk kecemerlangan profesional dengan teladan rakan sekerja iaitu para guru besar memainkan peranan sebagai seorang mentor, merutinkan budaya bimbingan rakan sejawat, mempraktikkan pelbagai bentuk amalan terbaik yang bersesuaian di sekolah sebagai budaya dan memastikan rakan sekerja mencapai standard profesional sebagaimana yang telah ditetapkan oleh kementerian (KPM, 2013).

Berhubung dengan ini, dapatan kajian ini dapat dijadikan ukuran kepada KPM dalam menentukan kepimpinan sekolah iaitu guru besar berkaliber dan tinggi kualitinya supaya prestasi dan kecemerlangan sekolah dapat dipertingkatkan (KPM, 2017). Di samping itu, Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) digubal oleh KPM supaya transformasi institusi pendidikan khususnya sekolah-sekolah dalam negara dipercepatkan. Sokongan penuh daripada pemimpin sekolah yang berwawasan jelas dan berkualiti boleh menjayakan TS25 (KPM, 2018). Oleh itu, dapatan kajian ini signifikan bagi melihat ukuran kualiti sekolah dapat dilonjakkan dan kemenjadian murid berlaku pada paras yang lebih tinggi dan menyeluruh.



Selain itu dapatan daripada kajian ini diharap dapat menyumbang kepada sumber literatur sedia ada terutama dalam konteks pendidikan di Malaysia. Hasil penelitian penyelidik juga mendapati kebanyakan analisis statistik yang digunakan dalam kajian lalu berkaitan kepimpinan lestari di Malaysia menggunakan kaedah analisis multivarian generasi pertama iaitu regresi *Ordinary Least Squares (OLS)* untuk permodelan dan menganalisis pekali di antara konstruk dalam model. Walau bagaimanapun, disebabkan oleh beberapa kekangan dalam penggunaan (OLS), maka kaedah analisis generasi kedua iaitu *Structural Equation Modelling (SEM)* telah digunakan dalam kajian ini bagi memperbaiki kaedah analisis dan menghasilkan keputusan yang baharu.

Bab ini telah membincangkan komponen-komponen penting penyelidikan ini termasuk latar belakang, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis penyelidikan, kepentingan kajian, definisi operasi dan skop limitasi. Bab seterusnya akan membincangkan Bab Kajian Literatur.