



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASI GURU BESAR, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEBERKESANAN SEKOLAH DI BINTULU, SARAWAK



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

SAINI BIN ALI

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2018



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASI GURU BESAR, KOMITMEN
ORGANISASI DAN KEBERKESANAN SEKOLAH
DI BINTULU, SARAWAK

SAINI BIN ALI

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2018



Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada ..26.....(hari bulan).....JUN..... (bulan) 2018

i. Perakuan pelajar :

Saya, SAINI BIN ALI P20111000825 FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk _____

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASI GURU BESAR, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEBERKESANAN SEKOLAH DI BINTULU, SARAWAK

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 se jelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, _____ (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk _____

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah _____ (SLA NYATAKAN NAMA IJAZAH).



PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah kerana atas izin dan kurniaNya, usaha menyiapkan kajian bagi Ijazah Doktor Falsafah (PhD) ini dapat diselesaikan. Setinggi-tinggi penghargaan dan ribuan terima kasih saya ucapkan kepada penyelia saya, Prof. Madya Dr Jamal @ Nordin Bin Yunos dan bekas penyelia saya Prof Dr Shahril @ Charil Hj Marzuki atas segala tunjuk ajar, bimbingan, dorongan dan nasihat yang telah diberikan sepanjang penyelidikan dan proses penyiapan tesis ini. Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua panel yang telah memberi komen, saranan dan hala tuju yang sepatutnya kepada saya dalam menyiapkan kajian ini. Jutaan terima kasih juga saya tujukan kepada Dekan Fakulti Pengurusan Peniagaan dan Ekonomi serta semua kakitangannya atas sokongan dan kerjasama yang telah diberikan. Semoga Allah sahaja yang mampu membalas jasa baik kalian. Dikesempatan ini juga saya merakamkan jutaan terima kasih kepada pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pejabat Pendidikan Daerah Bintulu, Pejabat Pendidikan Daerah Tatau, Pejabat Daerah Sebauh dan semua sekolah dan guru-guru yang terlibat memberi kerjasama dalam pengumpulan data bagi tujuan kajian ini. Akhir sekali, penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan Pn. Sunyah Binti Unen, isteri tercinta Fatin Izzati Wong Abdullah, anak-anak iaitu Nur Farahin, Nur Zahirah, Mohd Nazrin dan Mohd Danial yang telah banyak memberikan sokongan, motivasi dan sokongan moral kepada saya sepanjang melalui tempoh pengajian ini. Kesabaran dan kasih saya mereka amat saya hargai buat selama-lamanya. Sesungguhnya tanpa jasa baik, sokongan moral dan mereka semua yang disebut di atas, saya tidak akan dapat menyiapkan kajian PhD ini dengan sempurna.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti hubungan di antara gaya kepemimpinan situasi guru besar, komitmen organisasi dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak. Responden terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Bintulu, Sarawak. Borang soalselidik digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis inferensi seperti korelasi *Pearson*, ANOVA dan Regresi Pelbagai. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar mengamalkan gaya kepemimpinan situasi dalam mengurus dengan mengamalkan gaya membimbing (34.15%), diikuti dengan gaya menyokong (33.72%), mengarah (20.55%) dan mendelegasi (11.58%). Dapatan kajian juga menunjukkan wujud pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen organisasi dengan nilai korelasi yang positif iaitu $r = 0.336$ dan nilai koefisien determinasi $r^2 = 0.113$. Kesimpulannya guru besar sekolah berupaya untuk mempelbagaikan gaya kepemimpinan mereka dalam konteks kajian ini. Kemahiran menganalisis perlu dikuasai oleh guru besar supaya mengenali setiap potensi serta kebolehan guru-gurunya. Implikasi kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu yang bermakna kepada dasar Kementerian Pendidikan Malaysia, program latihan serta kursus yang disediakan untuk guru besar.



RELATIONSHIP BETWEEN HEADMASTER'S SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE WITH ORGANIZATION COMMITMENT TO DETERMINE EFFECTIVE SCHOOL AT BINTULU, SARAWAK

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship of the headmasters' situational leadership style, organizational commitment and effectiveness school in Bintulu, Sarawak. Respondents are teachers who serve in Sekolah Kebangsaan and Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Bintulu, Sarawak. Data were collected through questionnaires. The data were analyzed using descriptive statistics and inferential analysis such as Pearson Correlation, ANOVA and Multiple Regression. The result showed that headmasters' had been practising situational leadership in school management and the main style practiced is guiding (34.15%). Supporting style (33.72%) is rated second highest, followed by leading (20.55%) as the third highest and delegating (11.58%) as the least practiced style. There was a significant influence between the headmasters' situational leadership style and organizational commitment with positive coefficient $R = 0.336$ and with the coefficient of determination $R^2 = 0.113$. Seeing that the headmasters of the school were able to diversify their leadership style, therefore opportunity to become effective leader could be achieved. Headmasters should master analytical skills to better identify the potentials of teachers. The implication of this study are expected to contribute significant knowledge and may have implications for the policies of the Ministry of Education, training programs and course available to teachers.





KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii



BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar belakang Masalah	3
1.3	Penyataan Masalah	7
1.4	Kerangka Teori Kajian	11
1.5	Kerangka Konseptual Kajian	18
1.6	Objektif Kajian	21
1.7	Persoalan Kajian	22
1.8	Hipotesis Kajian	24
1.9	Signifikan Kajian	28





1.10	Batasan Kajian	29
1.11	Definisi Operasional	31
1.11.1	Kepimpinan	31
1.11.2	Gaya Kepimpinan	32
1.11.3	Gaya Kepimpinan Situasi	33
1.11.4	Guru Besar	34
1.11.5	Komitmen Organisasi	36
1.11.6	Keberkesanan Sekolah	38
1.12	Rumusan	40

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	41
2.2	Konsep Kepemimpinan	42
2.3	Konsep Gaya Kepimpinan	55
2.4	Konsep dan Teori Gaya Kepimpinan Situasi	64
2.5	Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar	73
2.6	Teori - Teori Komitmen	78
2.6.1	Teori Keperluan Maslow	80
2.6.2	Teori Atribusi	82
2.6.3	Teori Pertukaran	83
2.6.4	Teori Komitmen Kerja Guru	85
2.7	Komitmen Kerja Guru	87
2.8	Konsep Komitmen Organisasi	90





2.8.1	Komponen Komitmen Organisasi	93
2.9	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen	94
2.9.1	Faktor Peribadi	96
2.9.2	Faktor Situasi	96
2.9.3	Ciri-Ciri Kerja	97
2.9.4	Sokongan Organisasi	98
2.10	Konsep Keberkesanan Sekolah	99
2.10.1	Model-Model Keberkesanan Sekolah	108
2.11	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberkesanan Sekolah	112
2.12	Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Dengan Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah	117
2.13	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Dengan Komitmen Organisasi	124
2.14	Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Dengan Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Organisasi Terhadap Keberkesanan Sekolah	130
2.15	Rumusan	136

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	137
3.2	Rekabentuk Kajian	138
3.3	Instrumen Kajian	139





3.3.1	Bahagian A : Demografi	141
3.3.2	Bahagian B : Gaya Kepimpinan Situasi Guru Besar	144
3.3.3	Bahagian C : Kefleksibelan Gaya Kepimpinan Guru Besar	145
3.3.4	Bahagian D : Keberkesanan Gaya Kepimpinan Guru Besar	148
3.3.5	Bahagian E : Komitmen Terhadap Organisasi	151
3.3.6	Bahagian F : Pengukuran Keberkesanan Organisasi Sekolah	154
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	156
3.5	Keesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	164
3.6	Kajian Rintis	165
3.7	Ujian Normaliti	168
3.8	Prosedur Kajian	171
3.9	Penganalisan Data	173
3.9.1	Analisis Deskriptif	174
3.9.2	Analisis Inferensi	177
3.10	Kesimpulan	180

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	181
4.2	Profil Responden dan Peserta Kajian	183
4.3	Responden Kajian	183
4.4	Dapatan Deskriptif Pemboleh Ubah Kajian	187





4.4.1	Gaya Kepimpinan Situasi Yang Menjadi Amalan Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	187
4.4.2	Dapatan Sub Skala Tahap Fleksibiliti Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	188
4.4.3	Dapatan Kajian Sub Skala Tahap Keberkesanan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	190
4.4.4	Dapatan Kajian Tahap Komitmen Kerja Guru Di Bintulu, Sarawak	192
4.4.5	Dapatan Kajian Tahap Keberkesanan Organisasi Sekolah	196
4.4.6	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan Jantina	201
4.4.7	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan Lokasi Sekolah	202
4.4.8	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan Gred Perkhidmatan	203
4.4.9	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Afektif	204
4.4.10	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Penerusan	206
4.4.11	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Normatif	207
4.4.12	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Organisasi	209



4.4.13	Hubungan Di Antara Komitmen Afektif dan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	210
4.4.14	Hubungan Di Antara Komitmen Penerusan dan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	211
4.4.15	Hubungan Di Antara Komitmen Normatif dan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	213
4.4.16	Hubungan Di Antara Komitmen Organisasi dan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	214
4.4.17	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	215
4.4.18	Mengukur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Organisasi Terhadap Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	217
4.5	Kesimpulan	220

BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	221
5.2	Ringkasan Kajian	222
5.2.1	Pola Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	223

5.2.2	Tahap Komitmen Di Kalangan Guru Sekolah Rendah Di Bintulu, Sarawak	224
5.2.3	Tahap Keberkesanan Sekolah Rendah Di Bintulu, Sarawak	226
5.2.4	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan Jantina, Lokasi Sekolah dan Gred Perkhidmatan Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	227
5.2.5	Hubungan Di Antara Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Afektif, Komitmen Penerusan dan Komitmen Normatif	228
5.2.6	Hubungan Di Antara Komitmen Organisasi dan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	230
5.2.7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Organisasi Terhadap Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	232
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	235
5.3.1	Pola Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Di Bintulu, Sarawak, Tahap Komitmen dan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak	236
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	248
5.5	Cadangan Kajian	253
5.6	Rumusan	255

RUJUKAN	257
----------------	-----

LAMPIRAN	296
-----------------	-----



SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
3.1	Bilangan Item Dalam Soal selidik 145
3.2	Bahagian A : Maklumat Demografi 148
3.3	Garis Panduan Atau <i>Cut Off Point</i> Bagi Skor Min 151
3.4	Pembahagian Item Bahagian C (<i>Kefleksibelan Gaya Kepimpinan Guru Besar</i>) 152
3.5	Pembahagian Item Bahagian D (<i>Keberkesanan Gaya Kepimpinan Guru Besar</i>) 154
3.6	Pembahagian Item-Item Dalam Faktor Komitmen Terhadap Organisasi 157
3.7	Pembahagian Item-Item Pengukuran Keberkesanan Sekolah 159
3.8	Bilangan Sekolah Rendah Di Daerah Bintulu, Tatau dan Sebauh 162
3.9	Sebahagian Daripada Jadual Penentuan Saiz Sampel Oleh Krejcie dan Morgan (1970) 164
3.10	Sampel dan Populasi Mengikut Sekolah Yang Terpilih Di Daerah Bintulu, Tatau dan Sebauh 165
3.11	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan 172
3.12	Ujian Normaliti Yang Melibatkan Kolmogorov- Sminov dan Shapiro-Wilk 174
3.13	Garis Panduan <i>Cut Off Point</i> Bagi Skor Min 181
3.14	Kaedah Analisis Data 182





3.15	Koefisien Korelasi dan Interpretasi	184
4.1	Profil Responden : Guru	183
4.2	Peratus Setiap Sub Skala Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar	187
4.3	Tahap Kefleksibelan Gaya kepemimpinan Situasi Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	188
4.4	Tahap Keberkesanan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Di Bintulu, Sarawak	190
4.5	Tahap Komitmen Afektif Guru Terhadap Organisasi Sekolah	196
4.6	Tahap komitmen Penerusan Guru Terhadap Organisasi Sekolah	199
4.7	Tahap Komitmen Normatif Guru Terhadap Organisasi Sekolah.	200
4.8	Tahap Keberkesanan Organisasi Sekolah Dari Dimensi Hala Tuju Kepemimpinan	202
4.9	Tahap Keberkesanan Organisasi Sekolah Dari Dimensi Pengurusan	203
4.10	Tahap Keberkesanan Organisasi Sekolah Dari Dimensi Pengurusan Program Pendidikan	204
4.11	Tahap Keberkesanan Organisasi Sekolah Dari Dimensi Kemenjadian Murid	205
4.12	Analisis Ujian T (Independent Sample T Test) Untuk Menguji Perbezaan Di Antara Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan Jantina	206





- 4.13 Ujian Analisis ANOVA (Analysis Of Varians) 207
Untuk Menguji Perbezaan Di Antara Gaya
Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan
Lokasi Sekolah
- 4.14 Ujian Analisis Korelasi Pearson 208
(*Pearson Corellation*) untuk menguji
Perbezaan Gaya Kepimpinan Situasi Guru Besar
Berdasarkan Gred Perkhidmatan Guru Besar
- 4.15 Ujian Analisis Korelasi Pearson 204
(*Pearson Corellation*) Untuk Menguji
Hubungan Gaya Kepimpinan Situasi
Guru Besar dan Komitmen Afektif
- 4.16 Ujian Analisis Korelasi Pearson 206
(*Pearson Corellation*) Untuk Menguji
Hubungan Gaya Kepimpinan Situasi
Guru Besar dan Komitmen Penerusan
- 4.17 Ujian Analisis Korelasi Pearson 207
(*Pearson Corellation*) Untuk Menguji
Hubungan Gaya Kepimpinan Situasi
Guru Besar dan Komitmen Normatif
- 4.18 Ujian Analisis Korelasi Pearson 209
(*Pearson Corellation*) Untuk Menguji
Hubungan Gaya Kepimpinan Situasi
Guru Besar dan Komitmen Organisasi
- 4.19 Ujian Analisis Korelasi Pearson 213
(*Pearson Corellation*) Untuk Menguji
Hubungan Diantara Komitmen
Afektif dan Keberkesanan Sekolah
- 4.20 Ujian Analisis Korelasi Pearson 214
(*Pearson Corellation*) Untuk Menguji
Hubungan Diantara Komitmen Penerusan
dan Keberkesanan Sekolah



4.21	Ujian Analisis Korelasi Pearson (<i>Pearson Corellation</i>) Untuk Menguji Hubungan Diantara Komitmen Normatif dan Keberkesanan Sekolah	218
4.22	Ujian Analisis Korelasi Pearson (<i>Pearson Corellation</i>) Untuk Menguji Hubungan Diantara Komitmen Organisasi dan Keberkesanan Sekolah	219
4.23	Ujian Analisis Korelasi Pearson (<i>Pearson Corellation</i>) Untuk Menguji Hubungan Diantara Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Keberkesanan Sekolah	215
4.24	Ujian Regresi Pelbagai (<i>Multiple Regression</i>) Untuk Menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar dan Komitmen Organisasi Terhadap Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawa	217

**SENARAI RAJAH**

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konsep Kajian	22
2.1.	Keberkesanan Pengaruh Gaya Kepimpinan	61
3.1.	Kontium Gaya Kepimpinan	63
4.1.	Model Gaya Kepemimpinan Situasi	69
5.1.	Tatatingkat Keperluan Maslow	81
6.1.	Proses Pertukaran Mengikut Teori Pertukaran	86
7.1.	Proses Persampelan Rawak Berstrata Berkadaran	166
8.1.	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Keberkesanan Sekolah	223
9.1.	Scatterplot Residuals Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar, Komitmen Organisasi dan Keberkesanan Sekolah	233



SENARAI SINGKATAN

ANOVA	Analysis of Variance
BPPDP	Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan Pendidikan
GB	Guru Besar
IAB	Institut Aminuddin Baki
ISLLC	Interstate School Leaders Licensure Consortium Standard 2
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LBA II	Leader Behaviour Analysis II
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance.
MBA	Sarjana Pentadbiran Perniagaan
NPQEL	Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan
NVIVO	Perisian Analisis Data kualitatif
OCS	Organizational Commitment Scales
PMR	Penilaian Menengah Rendah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SK	Sekolah Kebangsaan
SKM	Sekolan Kurang Murid
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SL II	Kepemimpinan Situasi II

SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SPSS	Statistical Package For Social Science
STPM	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
D1	Tahap Subordinat Tidak Mempunyai Kecekapan Dalam Menjalankan Tugas Tetapi Mempunyai Komitmen Yang Tinggi
D2	Tahap Komitmen Subordinat Semakin Berkurangan Dibandingkan Dengan Tahap D1 dan Tahap Kecekapan Masih Rendah
D3	Tahap Kecekapan Subordinat Meningkatkan Tinggi Tetapi Komitmen Yang Diberikan Sering Berubah-Ubah.
D4	Tahap Kecekapan dan Komitmen Subordinat Adalah Tinggi
S1	Gaya Mengarah
S2	Gaya Membimbing
S3	Gaya Menyokong
S4	Gaya Mendelegasi



SENARAI LAMPIRAN

- A Soal Selidik Kajian
- B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (EPRD), Jabatan Pendidikan Sarawak (JPNS) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)
- C Surat Mohon Pengesahan Pakar
- D Output Analisis Kajian Menggunakan SPSS Versi 21.0



BAB 1

PENGENALAN

1.1.1 Pendahuluan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah dirangka untuk meningkatkan kualiti modal insan dengan meletakkan sistem pendidikan pada tahap yang lebih tinggi serta lebih efektif dan efisien (Muhyiddin Yassin, 2013). Sehubungan dengan itu, usaha yang berterusan perlu oleh semua pihak bagi memastikan pengurusan kepimpinan terhadap guru-guru adalah cemerlang supaya kecemerlangan sesebuah sekolah dapat ditingkatkan kerana modal insan yang berjaya bermula dari pendidikan di sekolah (Najib Razak, 2010; Muhyiddin, 2013; Fullan, 2011; Parise & Spillane, 2010; Harris, 2005).



Kepimpinan sekolah mesti mempunyai berbagai gaya kepemimpinan dalam pelbagai situasi dalam mencapai matlamat organisasi. Oleh itu gaya kepemimpinan merupakan suatu keperluan dalam membina kekuatan organisasi terutama dalam memimpin pekerja ke arah menuju dan mencapai matlamat yang ingin dicapai bersama. Dalam usaha membina kekuatan organisasi, sekolah seharusnya terdiri daripada guru-guru yang komited dalam sistem mereka (Fatimah, 2014). Pendapat ini disokong oleh Norazah dan Norbayah (2011) yang menyatakan bahawa komitmen pekerja mempunyai kesan yang besar kepada prestasi kejayaan organisasi.

Di antara faktor yang menyumbang terhadap keberkesanan kualiti kerja guru-guru adalah dari segi kepuasan kerja. Kepuasan kerja amat diperlukan dan seandainya segala keperluan dapat dipenuhi, individu akan berasa selesai dengan tugas yang diberi sekaligus meningkatkan motivasi guru-guru memberi yang terbaik kepada organisasi mereka (Fatimah, 2014). Selain memimpin untuk mencapai matlamat organisasi, pemimpin turut berperanan merangka serta menjalankan pelan pembangunan organisasi.

Dalam usaha menggalas tanggungjawab menjadi pemain utama bidang pendidikan, guru besar seharusnya mempunyai semangat juang yang tinggi supaya dapat beradaptasi dengan perubahan yang sangat pantas berlaku supaya dapat membawa diri dalam dunia moden yang berkembang pesat (Ooi Chew Hong & Aziah Ismail, 2015). Jika cabaran dan perubahan ini tidak dapat ditangani dengan baik, maka guru akan berasa tertekan dan mungkin bakal mengalami masalah mental. Hal ini kerana, menurut berita yang disiarkan oleh *Utusan Online* (2012), seramai 530 guru iaitu mewakili 0.218 peratus daripada jumlah





guru di seluruh negara menghadapi masalah gangguan mental berdasarkan intervensi yang dilakukan oleh Kementerian Pelajaran tahun 2012. Menurut laporan *Utusan Online* (2012) berdasarkan proses intervensi yang dilakukan oleh Kementerian Pelajaran didapati stres organisasi (23.52%) merupakan salah satu sebab masalah ini berlaku.

Sehubungan dengan itu, bagi menentukan kejayaan sesebuah sekolah seseorang guru besar bukan sahaja mentadbir, membimbing dan menyelia orang bawahannya tetapi harus bijak bertindak mempengaruhi orang bawahannya ke arah mencapai matlamat organisasinya. Ini menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang penting dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan serta keberkesanan organisasi sekolahnya.



1.2 Latar Belakang Masalah

Perubahan gaya kepimpinan pendidikan masa kini amat ketara jika dibanding dengan kepimpinan organisasi yang terdahulu iaitu kebergantungan kepada pengawalan manusia dan proses kerja (Leithwood et al., 2003; Joseph, 2007; Certo, 2012). Kesesuaian gaya kepimpinan yang lebih dominan dalam mencorakkan kepimpinan pendidikan pada masa kini dan masa depan seharusnya diaplikasi secara maksima demi memastikan organisasi yang diterajui terus berdaya saing dalam melahirkan modal insan yang cemerlang (Awang Lokey & M. Hasani Dali, 2016).





Justeru itu, kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan yang ada dalam kalangan pemimpin. Begitu juga kesediaan subordinat memberi komitmen yang tinggi kepada organisasi. Kesemua ini bergantung kepada keupayaan pemimpin mempengaruhi dan memberi keyakinan kepada mereka untuk bertindak memajukan organisasi. Kepentingan kepimpinan guru besar menjadi salah satu elemen dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (Jemaah Nazir Sekolah, 2003). Antara garis panduan dalam standard kualiti pendidikan Malaysia ialah guru besar hendaklah menerajui dan menggerakkan seluruh warga sekolah ke arah pencapaian visi dan misi sekolah dengan cara menetapkan dasar sekolah secara jelas dan selari dengan visi dan misi serta mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai mengikut situasi demi memaksimumkan komitmen warga organisasi ke arah mengekalkan kecemerlangan sekolah.



Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi dengan tekanan kerja, komitmen, sikap, motivasi dan kepuasan kerja guru (Halimah, 2006; Zulkafli, 2007; Arenawati et al., 2008; Rasidah & Surwati, 2010). Menurut Halimah (2006), sokongan daripada pihak sekolah merupakan salah satu faktor yang membantu dalam sikap dan motivasi guru. Organisasi yang prihatin terhadap kebajikan pekerja akan menerima balasan dalam bentuk pekerja yang komited dan sanggup melakukan kelakuan menjangkau peranan (Rasidah & Surwati, 2010). Selain itu, organisasi yang berusaha ke arah pencapaian prestasi yang unggul akan sentiasa menghargai pekerja, menjaga kebajikan pekerja, menyediakan latihan dan peluang kerjaya serta menggalakkan komitmen dan penglibatan pekerja dalam organisasi. Pendapat ini selari dengan dapatan kajian oleh Dessler (1993), mengenai komitmen pekerja yang merumuskan





bahawa keupayaan organisasi untuk memenuhi aspirasi kerjaya peribadi pekerja mempunyai kesan yang ketara ke atas komitmen mereka.

Persoalannya adakah pemimpin yang baik itu perlu berpegang kepada satu gaya kepemimpinan sahaja untuk melaksanakan tugas kepemimpinan mereka? Menurut Hersey dan Blanchard (2001) tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Guru besar perlu cekap menganalisis situasi organisasi masing-masing dan peka dengan keperluan subordinat dan sebarang perubahan persekitaran yang berlaku agar gaya kepemimpinan yang berkesan boleh dipraktikkan untuk situasi yang berbeza (David M., et al, 2013).

Sehubungan dengan itu, guru besar memerlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi semasa di sekolah. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan ciri guru dijangka mampu mempengaruhi orang bawahannya untuk menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan. Contohnya, kepemimpinan autokratik dapat memastikan segala arahan serta keputusan adalah di tangan guru besar sahaja dan tiada kompromi dalam melaksanakan arahan yang diberikan. Ini memberikan tekanan dan tidak memotivasikan guru untuk melahirkan kreativiti atau idea. Manakala gaya demokratik pula memperlihatkan bahawa guru besar yang bertolak ansur dan memberi peluang kepada orang bawahannya untuk bersama-sama membuat keputusan. Namun begitu, gaya kepemimpinan yang terlalu longgar akan mengakibatkan pelbagai konflik atau timbul budaya sebilangan guru sahaja yang terlibat dan sebahagian lagi hanya berpeluk tubuh sahaja.





Persoalannya bagaimana hendak memotivasikan dan meningkatkan komitmen kerja subordinat? Menurut Locke (1976) kepuasan dan komitmen pekerja boleh memberi akibat kepada ketidakhadiran, berhenti kerja, kelewatan, aduan-aduan, daya pengeluaran, cepat meninggalkan pejabat dan berlengah-lengah di waktu rehat.

Guru-guru mempunyai keperluan yang berlainan dan masalah yang berbeza. Pihak pentadbir seharusnya mengambil tahu keperluan guru-guru dan kakitangan sekolahnya. Guru-guru dan kakitangan sekolah akan lebih menghormati pemimpin bila dapati pihak pentadbir mengambil berat keperluan mereka. Guru-guru dan kakitangan juga ingin dihormati sebagaimana pemimpin mereka ingin dihormati oleh pekerja bawahan. Oleh itu guru besar hendaklah mewujudkan hubungan yang baik dengan guru dan kakitangannya dengan menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai (Maimunah, 2005).

Guru-guru akan memberikan komitmen kerja yang tinggi apabila mereka rasa gembira, kurang mencari pelbagai alasan untuk tidak hadir ke sekolah dan yang penting sentiasa berminat untuk bekerja di bawah pimpinan guru besar tersebut.

Keserasian yang wujud dalam hubungan antara pemimpin dengan pekerja amat perlu bagi memastikan keberkesanan sesebuah organisasi dapat dicapai. Selain keserasian, persefahaman antara pemimpin dengan pekerja juga mampu mencetuskan perasaan selesa antara dua pihak untuk saling bekerjasama dalam gerak kerja bagi tujuan mencapai matlamat organisasi. Dalam konteks ini, kesediaan pekerja untuk bekerjasama dengan pemimpin dalam pengurusan organisasi lebih dikenali sebagai pekerja yang berkomitmen (Khairunesa, 2013).





1.3 **Penyataan Masalah**

Kepemimpinan meliputi amalan profesional dalam menggalakkan perkembangan profesionalisme guru, penyeliaan pengajaran, mengawasi kemajuan murid, mengawasi masa dan memantau organisasi ke arah kemajuan berterusan. Penelitian terhadap aspek kepimpinan dalam kalangan pengurus sekolah mampu melonjak kecemerlangan sesebuah sekolah. Di Malaysia, petunjuk sekolah berkesan dirujuk kepada hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid (Jemaah Nazir Sekolah, 2004).

Peranan pemimpin untuk meningkatkan kecemerlangan dalam empat aspek tersebut menuntut komitmen dan usaha gigih daripada guru-guru yang terlibat secara langsung dengan pelajar-pelajar. Hal ini melibatkan kemampuan guru untuk berhadapan dan mengawal situasi yang ekstrim di dalam dan di luar bilik darjah semasa berhubungan dengan pelajar (Creemer, 1991; Scheerens, 1992; Van Der Sea & Schakel, 2002). Oleh itu, guru-guru memerlukan sokongan dan motivasi yang tinggi daripada pemimpin sekolah (Mohammed Sulaiman, 2002). Kajian mendapati guru yang diperdulikan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, sanggup bekerja lebih masa, memberi sepenuhnya komitmen terhadap tugas dan kebajikan murid (Mohammed Sulaiman, 2002; Sergiovanni, 1976; Pollard, 1990; McGraw, Piper, Banks, & Evans, 1992).

Menghubungkan penyataan tersebut dengan dimensi memupuk semangat kerja berpasukan melalui pendekatan memupuk komitmen dalam kalangan guru diberi suntikan





baru dalam arus pendidikan abad ke-21 (Mariani Md Nor et al, 2016). Namun demikian masih terdapat kebanyakan sekolah khasnya di Bintulu, Sarawak gagal merealisasikan impian ini menjadi kenyataan. Menurut laporan Unit Kaunseling Pejabat Pendidikan Daerah Bintulu tahun 2015, peratus laporan guru yang bermasalah khasnya dari aspek motivasi semakin meningkat saban tahun. Antara faktor penyumbang kepada masalah adalah tekanan perasaan yang dikaitkan dengan gaya kepimpinan guru besar yang sering memberi tekanan dan pentadbiran yang tidak konsisten.

Isu ketidakseimbangan hubungan antara kepimpinan guru besar dengan guru mendapat perhatian yang berterusan dalam sistem pendidikan di luar negara (Reedy, 2007; Horn-Turpin, 2009; McLeskey, Nancy & Redd 2012) dan dalam negara Malaysia (Razhiyah, 2008; Hasnah, Mohd. Hanafi, Mohd. Mokhtar & Noraini, 2010; Syed Ismail dan Ahmad Subki, 2010). Kajian lalu mendapati faktor ketidakseimbangan tersebut adalah berkaitan dengan gaya kepimpinan guru besar yang dirasakan oleh guru (Hawking, 2011). Ketidakseimbangan ini jika dibiarkan akan merencatkan usaha organisasi sekolah menunjukkan kejayaan kerana guru sebagai sumber tenaga utama menggerakkan sekolah tidak menunjukkan kesungguhan dalam membantu kemajuan sekolah.

Kajian Sapora Sipon (2010) menyatakan bahawa stres memberi kesan kepada kepuasan kerja, keberkesanan ke atas produktiviti guru, peningkatan ketidakhadiran dan persaraan awal guru. Ia juga memberi kesan kepada masalah kesihatan mental dan fizikal seterusnya mempengaruhi keberkesanan tahap tenaga guru dan penglibatan tugas yang semakin berkurangan. Ini dapat menunjukkan bahawa tekanan dalam kalangan guru sudah





mencapai satu tahap yang tinggi dan perhatian perlu diberikan ke atas masalah ini. Justeru itu, peranan guru besar dalam memupuk motivasi dan komitmen dalam kalangan subordinatnya amatlah penting. Kenyataan ini selari dengan pendapat Shambani (2013) yang menyatakan guru yang bermotivasi akan menyumbang sesuatu di dalam bidang pendidikan supaya ianya akan lebih cemerlang. Cemerlang, sederhana atau lemah sesuatu kerja adalah bergantung kepada kualiti kerja yang disumbangkan oleh guru-guru.

Sekiranya motivasi kerja mereka tinggi pasti akan menghasilkan sesuatu yang baik dan begitulah sebaliknya. Dalam erti kata lain, kekuatan motivasi individu akan menyumbangkan usaha ke arah pembentukan tenaga kerja yang kolektif. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan bagi meninjau masalah sebegini di Bintulu kerana sekiranya tiada langkah yang proaktif pada peringkat awal, ianya membantutkan impian Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah memartabatkan pendidikan negara kita setanding dengan negara-negara luar.

Pengkaji beranggapan produktiviti yang dihasilkan oleh kebanyakan sekolah di Bintulu masih berada pada tahap yang kurang memberansangkan selaras dengan saranan Kementerian Pendidikan Malaysia yang mengharapkan semua sekolah mampu melahirkan modal insan yang berkualiti dan mampu bersaing di peringkat global. Kegagalan ini terbukti berdasarkan penarafan SKPM-Sekolah di Malaysia tahun 2014. Kebanyakan sekolah rendah di Bintulu masih berada dalam kedudukan yang agak tercorot iaitu melebihi kedudukan 6000 daripada 7760 buah sekolah rendah di Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Selain itu, berdasarkan penarafan Gred Purata Sekolah (GPS) tahun





2014 juga menunjukkan kebanyakan sekolah rendah di Bintulu masih berada di band 4 dan 5.

Kegagalan ini selari dengan laporan lawatan pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti tahun 2013. Berdasarkan laporan tersebut, pencapaian sekolah-sekolah di Bintulu juga masih belum memberangsangkan. Antara faktor menyumbang kepada kegagalan ini ialah keberkesanan tahap kepimpinan guru besar yang belum memuaskan (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2014). Gaya kepemimpinan yang diamalkan agak klasik yang lebih mengamalkan arahan searah sahaja tanpa mengambilkira kebolehan dan kesediaan subordinat. Faktor ini hendaklah diatasi segera agar misi Kementerian Pendidikan Malaysia menyasarkan sekolah berkesan dan berprestasi tinggi mampu direalisasikan dengan jayanya.



Abdul Ghani Abdullah (2009), menyatakan sekolah terletak dalam sistem pendidikan dan dengan itu ia mesti bekerjasama dengan semua pihak bagi mencapai keputusan yang baik. Lantaran itu, kepemimpinan bukan sahaja bagi mencapai matlamat-matlamat sekolah seperti mana yang ditetapkan dan diharapkan, bahkan juga dapat membangunkan keupayaan kompetensi, sikap positif dan komitmen seluruh warga sekolah ke arah menjadikan sekolah itu lebih berjaya daripada sebelumnya (Hussein Mahmood, 2010).

Justeru itu, berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas, pengkaji merasakan perlunya satu kajian dibuat berdasarkan hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar





dan komitmen organisasi terhadap keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak. Kajian ini juga bagi melihat pengaruh faktor demografi sesuatu organisasi sekolah di Bintulu, Sarawak bagi meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru untuk mencapai status sekolah berkesan atau sekolah berprestasi tinggi seperti yang disarankan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

1.4 Kerangka Teori Kajian

Teori dan model berperanan sebagai alat untuk menerangkan, meramal dan menjadi panduan kepada sesuatu kajian yang hendak dijalankan (Little John, 1996). Di awal kajian berkaitan dengan kepimpinan, teori kepimpinan lebih tertumpu kepada andaian kepimpinan adalah suatu bentuk kuasa yang dilaksanakan oleh individu untuk mempengaruhi individu lain. Justeru, keberkesanan kepimpinan adalah bergantung kepada pemimpin yang memiliki aspek cemerlang berikut: sifat, kemahiran dan gaya (Yulk, 1981; Golemen, 2000; Nucci, 2015). Keberkesanan kepimpinan juga merupakan suatu kemestian bagi pemimpin mencapai piawai dan penanda aras untuk organisasi mereka (Carnoy & Loeb, 2012; Verstegen, 2012).

Kepentingan kepimpinan pemimpin sekolah sering dibincangkan pada masa kini termasuk juga bukti empirikal yang menunjukkan bahawa kesan kepimpinan terhadap kualiti guru dan impaknya terhadap keberkesanan organisasi. Kebanyakan teori-teori ini berdasarkan kepada elemen yang hampir sama iaitu memberi fokus kepada aspek-aspek kepemimpinan yang dapat mempengaruhi keberkesanan terhadap organisasi (Conger & Kanungo, 1998).





Pada awal kajian mengenai kepimpinan dalam bidang pendidikan juga, teori kepemimpinan transformasional merupakan teori yang menjadi sandaran terbaik dalam kepimpinan. Teori kepemimpinan transformasional merupakan teori yang cuba untuk memperbaharui teori kepemimpinan (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional menumpukan kepada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi (Bass & Avolio, 1993; Conger & Kanungo, 1994; Northouse, 1997)

Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasional memberi kesan positif kepada tanggungjawab dan motivasi guru terhadap sekolah (Abdul Ghani Abdullah, 2005; Eyal dan Roth, 2011; Khasawneh et al., 2012). Seterusnya Sarwat, Hayat, Qureshi & Ali (2011) mendapati terdapat hubungan yang positif dan kuat antara kepimpinan transformasional pemimpin terhadap tanggungjawab dan komitmen pekerja. Begitu juga dengan kajian oleh Menon (2013) yang menunjukkan bahawa keberkesanan pengetua atau guru besar dilihat mempunyai kesan langsung ke atas kepimpinan transformasional dan memberi kesan kepada sikap dan kualiti guru-guru seterusnya memberi kesan kepada keberkesanan pendidikan sekolah tersebut.

Walaupun konsep kepimpinan transformasional mengutamakan pengaruh ideal, inspirasi motivasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan secara individu serta pencetusan pemikiran baru, namun masih belum mampu mempengaruhi subordinat secara menyeluruh. Hal ini demikian kerana dalam sesuatu organisasi terdapat pelbagai jenis latarbelakang baik dari segi kematangan mahupun persekitaran organisasi yang memerlukan





pendekatan kepimpinan yang sesuai dan mampu mengerakkan setiap subordinat menyumbang tenaga secara optima ke arah kemajuan organisasi secara berterusan. Taylor et. al (2015) juga berpendapat bahawa pemimpin perlu memahami dan mengenalpasti tingkah laku yang terbaik di peringkat masing-masing supaya dapat disesuaikan dan dipraktikkan secara lebih khusus bagi meningkatkan kemahiran sendiri dan ilmu pengetahuan dalam kalangan subordinat dan seterusnya akan meningkatkan kualiti organisasi itu sendiri.

Justeru dalam kajian ini, pengkaji mengaplikasikan Teori Kepemimpinan Situasi berasaskan model Kepemimpinan Situasi Hersey dan Blanchard yang telah diubahsuai dan dikemas kini oleh Blanchard et al pada tahun 2000 (Blanchard, 2001) dan dinamakan Model Kepemimpinan Situasi II (SL II) untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan, kefleksibelan dalam gaya kepemimpinan dan keberkesanan dalam gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar. Menurut Hersey et al, (2001) tiada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Oleh itu, guru besar perlu mempunyai kemahiran untuk menganalisis situasi dan seterusnya mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang sepadan mengikut keperluan situasi.

Teori kepemimpinan situasi telah dibangunkan oleh Paul Hersey yang merupakan seorang profesor yang terkenal dengan bukunya “*Situational Leader*” dan Ken Blanchard seorang pengurus yang berjaya dalam penulisan bukunya “*One Minute Manager*”, telah mereka model kepemimpinan situasi pada tahun 1969 dalam bukunya yang bertajuk “*Management of Organizational Behaviour*” yang menganalisis keperluan situasi dan





mengaplikasikan stail yang paling sesuai dalam banyak keadaan. Teori ini merupakan teori kontingensi yang memberikan penekanan kepada kematangan pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard (1977), kepemimpinan yang berjaya akan dicapai melalui pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai di mana gaya ini bergantung kepada tahap kematangan yang merujuk kebolehan dan kesanggupan manusia untuk menerima tanggungjawab bagi memimpin organisasi. Teori Situasi Hersey-Blanchard juga dikenali sebagai Teori Kitaran Hayat yang sering digunakan dalam pembangunan kepemimpinan dan latihan kepengikutan. Mereka percaya bahawa pengurus boleh mengubah dengan senang sahaja gaya kepemimpinan bagi memadankannya dengan keperluan situasi.

Model Kepemimpinan Situasi II (SL II) ini melibatkan tingkah laku mengarah iaitu mementingkan tugas dan tingkah laku menyokong iaitu penekanan kepada perhubungan serta perkembangan dan kematangan subordinat. Hersey (1996) yakin bahawa kebolehan serta kesediaan subordinat untuk melaksanakan sesuatu tugas merupakan penyumbang yang penting kepada keberkesanan pemimpin. Kesepadanan gaya kepemimpinan bermaksud seseorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dalam pelbagai situasi manakala keberkesanan gaya kepemimpinan ialah keupayaan memilih gaya yang bertepatan untuk situasi yang sepadan. Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan yang disarankan oleh model ini mengikut keperluan situasi iaitu kepemimpinan mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi.

Model ini mengandaikan bahawa tiada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi dan ia bergantung kepada tahap perkembangan dan kematangan





subordinat. Menurut Hersey et al. (2001) perkembangan dan kematangan subordinat melibatkan kematangan dalam melaksanakan tugas dan kematangan psikologikal. Kematangan melaksanakan tugas ialah kebolehan, kepakaran serta pengetahuan dalam melaksanakan sesuatu tugas. Kematangan psikologikal pula melibatkan kesanggupan, keyakinan serta komitmen untuk melaksanakan tugas (Maimunah, 2005).

Di samping itu, dalam kajian ini pengkaji mengaplikasi teori komitmen terhadap organisasi yang sering kali dihubungkan dengan teori-teori psikologi dan pengurusan organisasi yang melibatkan disiplin diri iaitu spiritual, sosial, mental dan fizikal (Covey, 2004). Menurut Becker dan Meyer (2009), kebanyakan pengkaji yang mengkaji keempat-empat dimensi ini akan mengadaptasikan teori motivasi dan teori organisasi sebagai asas teoritikal dalam perbincangannya tentang cara manusia saling berinteraksi atau bersosialisasi di antara satu sama lain dan kaitannya dengan komitmen terhadap organisasi.

Terdapat beberapa teori psikologi khususnya teori motivasi yang membincangkan keperihalan komitmen kerja dan hubungannya dengan aspek motivasi. Setiap teori yang diketengahkan dalam bahagian ini akan dibincangkan dengan memberi penekanan mengikut keperluan tajuk dan pendekatan kajian. Bagaimanapun, teori-teori ini akan mendedah dan meyakinkan guru-guru di sekolah dengan lingkaran tugas “*learn-commit-do*” seperti mana yang dinyatakan oleh Covey (2004) iaitu:





I believe that as we grow and develop on this upward spiral, we must show diligence in process of renewal by educating and obeying our conscience. And increasing educated conscience will propel us along the path of personal freedom, security, wisdom and power. Moving along upward spiral requires us to learn, commit and do on increasing by higher plans. We deceive ourselves if we think that any one of these is sufficient. To keep progressing we must learn, commit and do-learn, commit and do and learn, commit, and do again.

(Covey, 2004)

Dalam petikan di atas, Covey percaya bahawa sejajar dengan perkembangan dalam lingkaran tugas, kita perlu lebih bijak dalam proses pembaharuan melalui pendidikan dan mematuhi kepentingan masing-masing. Untuk maju dalam lingkaran tugas, kita perlu meningkatkan pembelajaran (*learn*), komitmen (*commit*) dan bekerja kuat (*do*).

Komitmen organisasi adalah satu konsep utama dalam penyelidikan organisasi dan pemahaman terhadap tingkah laku pekerja di tempat kerja. Tambahan lagi, pusat kuasa yang utama dalam organisasi datangnya daripada hubungan sesama manusia dalam persekitaran organisasi. Oleh itu, adalah penting kepada organisasi agar mempertimbangkan perasaan dan sikap manusia. Berpanduan kepada kebanyakan penyelidikan yang telah dijalankan oleh para penyelidik sains sosial, didapati bahawa wujud satu hubungan negatif antara komitmen organisasi, ketidakhadiran, kadar penggantian, dan kepuasan dalam kerja. Oleh itu, terdapat bukti-bukti yang mengesahkan impak komitmen organisasi sebagai satu pemboleh ubah hasil ke atas sesebuah organisasi (Finegan, 2000).

Antara teori komitmen yang diaplikasikan dalam kajian ini adalah teori keperluan Maslow. Teori ini merupakan satu pendekatan humanistik yang melihat manusia bersifat





rasional dan sentiasa berinteraksi sama ada dengan diri sendiri atau dengan orang lain. Implikasi daripada sifat yang dimiliki inilah, manusia memperlihatkan tingkah lakunya sebagai memerlukan tuntutan naluri dalam bentuk tatattingkat keperluan diri.

Dalam kajian ini juga pengkaji mengaplikasikan teori atribusi yang menerangkan atribut tingkah laku seseorang individu terbentuk daripada penyebab intrinsik dan penyebab ekstrinsik. Penyebab intrinsik merupakan faktor-faktor dalaman seperti ciri-ciri motivasi dan personaliti, manakala, penyebab ekstrinsik pula merangkumi faktor-faktor luaran seperti keadaan dan persekitaran. Lefton (1991) berpendapat bahawa atribusi adalah satu proses yang melibatkan seseorang individu itu membuat inferensi terhadap motif atau tujuan melalui pemerhatian ke atas tingkah lakunya. Dalam proses tersebut, seseorang itu akan memilih sama ada penyebab kepada tingkah lakunya itu



berpunca dari dalaman atau luaran.



Selain itu, dalam kajian ini juga pengkaji mengaplikasikan teori pertukaran (*Exchange Theory*). Teori ini menegaskan bahawa pendorong utama kepada seseorang pekerja untuk komited dan terus kekal dalam organisasi adalah ganjaran dan faedah-faedah tertentu yang diberikan oleh organisasi itu. Suatu bentuk ikatan sosial wujud di antara pekerja dengan organisasinya setelah timbul tanggapan bahawa pihak organisasi prihatin terhadap soal kebajikan dan menerima serta mengiktiraf sumbangan pekerjaanya (Huczynski & Buchanan, 2007). Menurut Hrebiniak, Lawrence & Alutto (1972), semakin tinggi darjah jangkaan seseorang pekerja terhadap faedah yang bakal di perolehi, nescaya, semakin tinggilah komitmen yang akan ditunjukkan oleh pekerja tersebut



terhadap organisasinya. Komitmen terhadap organisasi banyak diterangkan dengan menggunakan Teori Pertukaran (Porter & Durbin, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Mottaz, 1989).

Dengan menggabungkan atau mengaplikasikan teori-teori kepemimpinan situasi dan juga teori komitmen ini, sasaran untuk menentukan keberkesanan sekolah mampu untuk direalisasikan. Hal ini kerana komitmen organisasi secara konseptual sering dianggap sebagai ikatan afektif kepada organisasi akibat daripada nilai-nilai organisasi yang dikongsi oleh individu, keinginan mereka

1.5 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini dibina berdasarkan teori kepemimpinan situasi oleh Hersay dan Blanchard, dapatan-dapatan kajian yang lepas serta disokong dengan penggunaan teori-teori yang berkaitan iaitu teori kepimpinan situasi dan teori-teori berkaitan dengan komitmen. Kerangka konseptual kajian ini juga mengaplikasikan Model Hubungan Kemanusiaan oleh Conrad (1994) yang menyatakan bahawa hubungan kemanusiaan ini banyak memberi penekanan terhadap peri pentingnya individu dan hubungan sosial setiap manusia dalam organisasi. Salah satu cara untuk memperbaiki organisasi itu sendiri ialah dengan meningkatkan rasa kepuasan sendiri ahli-ahlinya.

Conrad (1994) menjelaskan melalui Model Hubungan Kemanusiaan dengan menyebutkan bahawa sikap manusia dalam organisasi yang terdiri daripada pemimpin dan



para anggota organisasi jika dijaga dengan baik hubungannya, maka akan meningkatkan kepuasan dan komitmen mereka untuk memberikan yang terbaik ketika bekerja. Ini sekaligus meningkatkan juga usaha, kepakaran, mengurangkan ketidakhadiran serta niat untuk meninggalkan organisasi yang akhirnya prestasi individu dan organisasi akan terus meningkat.

Pemilihan pemboleh ubah bebas kajian, iaitu gaya kepimpinan yang berteraskan teori yang diilhamkan oleh Hersey & Blanchard (2001) yang juga merupakan satu model gaya kepimpinan yang mengikut kepada situasi orang bawahan dengan membahagikan gaya kepada empat dimensi iaitu gaya kepimpinan mengarah (*directing*), menyokong(*supporting*), membimbing(*telling*) dan mendelegasi (*delegating*). Model kepimpinan situasi ini dibangunkan berteraskan kepada dua konsep iaitu gaya atau stail kepimpinan dan tahap perkembangan pengikut.

Pemilihan pemboleh ubah komitmen organisasi ini merupakan satu lanjutan sokongan terhadap kajian terdahulu (Steyrer, Schiffinger & Lang, 2008) yang melihat peranan komitmen organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepemimpinan pemimpin dan keberkesanan organisasi.

Faktor demografi dimasukkan dalam kajian ini sebagai faktor penentu untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jantina, lokasi sekolah dan gred perkhidmatan guru besar dengan gaya kepemimpinan situasi dan komitmen.





Kajian ini mengandaikan faktor demografik mempunyai hubungan dengan gaya kepemimpinan dan komitmen guru.

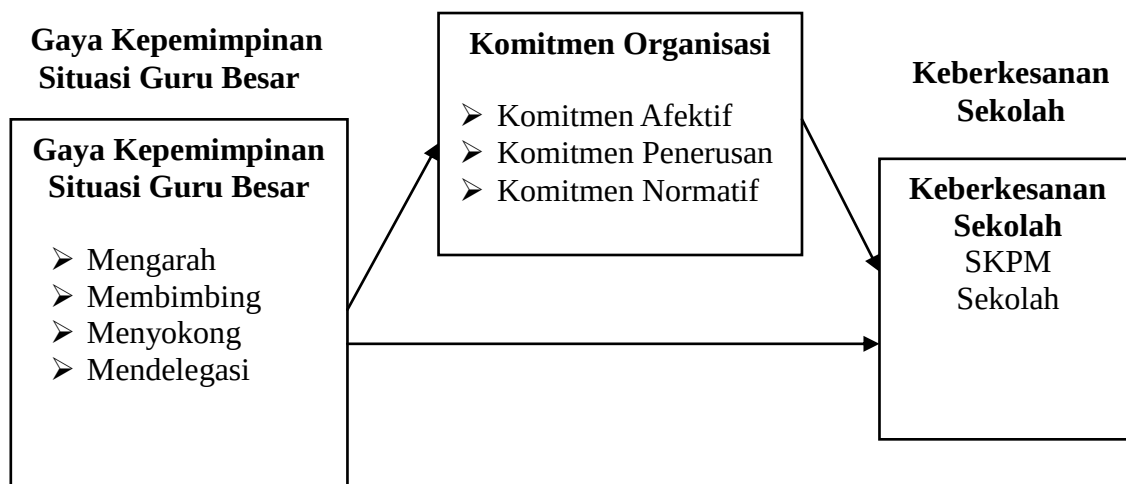
Bagi tujuan kajian ini, pengkaji telah menetapkan bahawa ukuran keberkesanan sekolah adalah berteraskan kepada Standard Kualiti Pendidikan Malaysia – Sekolah (SKPM Sekolah) iaitu kategori cemerlang dan terbilang di mana memperolehi pencapaian penarafan melebihi 80% dan ke atas dalam aspek hala tuju kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan, kemenjadian murid dan peperiksaan awam. Standard ini diguna pakai dalam mengukur keberkesanan semua sekolah di Malaysia selaras dengan saranan Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah pendidikan bertaraf dunia.



tiga pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah gaya kepemimpinan situasi guru besar, pemboleh ubah komitmen organisasi dan pemboleh ubah keberkesanan sekolah.



Komitmen Organisasi



Rajah 1.1. Kerangka Konsep Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar, komitmen Organisasi dan Keberkesanan Sekolah. Sumber Teori Hersey & P., Blanchard 2001

1.6 Objektif Kajian

Secara amnya tujuan utama kajian ini ialah untuk mengkaji hubungan gaya kepimpinan situasi guru besar dan komitmen kerja guru sekolah rendah dalam menentukan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak.

Secara khusus objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti :

- i Gaya kepimpinan situasi (mengarah, membimbing, menyokong atau mendelegasi guru besar di Bintulu, Sarawak.

- ii Tahap komitmen di kalangan guru sekolah rendah di Bintulu, Sarawak
- iii Tahap keberkesanan sekolah rendah di Bintulu, Sarawak
- iv Perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina, lokasi sekolah dan gred perkhidmatan guru besar di Bintulu, Sarawak
- v Hubungan di antara gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen Afektif, Komitmen Penerusan dan Komitmen Normatif
- vi Hubungan di antara komitmen guru dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak
- vii Pengaruh pemboleh ubah gaya kepemimpinan situasi guru besar, pemboleh ubah komitmen organisasi terhadap keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

1.7 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut :

- i Apakah gaya kepimpinan situasi yang menjadi amalan guru besar di Bintulu, Sarawak?
- ii Apakah tahap komitmen guru sekolah rendah di Bintulu, Sarawak ?
- iii Apakah tahap keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak ?

- iv Adakah wujud perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina guru besar di Bintulu, Sarawak ?
- v Adakah wujud perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan lokasi sekolah rendah di Bintulu, Sarawak ?
- vi Adakah wujud perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan gred perkhidmatan guru besar di Bintulu, Sarawak ?
- vii Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen afektif ?
- viii Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen penerusan ?
- ix Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen normatif ?
- x Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen organisasi ?
- xi Adakah wujud hubungan di antara komitmen afektif dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak?
- xii Adakah wujud hubungan di antara komitmen penerusan dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak?



- xiii Adakah wujud hubungan di antara komitmen normatif dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak?
- xiv Adakah wujud hubungan di antara komitmen organisasi dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak?
- xv Sejauh manakah pengaruh pemboleh ubah gaya kepemimpinan situasi guru besar dan pemboleh ubah komitmen organisasi terhadap keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

1.8 Hipotesis Kajian



Hipotesis didefinisikan sebagai sesuatu jangkaan tentang peristiwa berdasarkan kesimpulan yang bersifat umum tentang anggapan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah (Tuckman, 1972:25). Bagi Hopkins (1976:140), hipotesis berguna dalam sesuatu kajian yang berbentuk deskriptif. Terdapat tiga jenis hipotesis iaitu hipotesis penyelidikan atau hipotesis berarah, hipotesis nol dan hipotesis alternatif. Bentuk hipotesis yang dibentuk dalam kajian ini ialah berbentuk nul iaitu membuat perbandingan diantara jangkaan dan dapatan kajian yang dijalankan.

Soalan 4 :

Adakah wujud perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina guru besar di Bintulu, Sarawak ?





Ho₁: Tidak wujud perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina guru besar di Bintulu, Sarawak

Soalan 5 :

Adakah wujud perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan lokasi sekolah rendah di Bintulu, Sarawak ?

Ho₂: Tidak wujud perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan lokasi sekolah rendah di Bintulu, Sarawak

Soalan 6 :

Adakah wujud perbezaan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan gred perkhidmatan guru besar di Bintulu, Sarawak ?



Ho₃: Tidak wujud perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan gred perkhidmatan guru besar di Bintulu, Sarawak

Soalan 7 :

Adakah wujud hubungan di antara gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen afektif ?

Ho₄: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen afektif

Soalan 8 :

Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen penerusan ?





Ho₅: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara gaya
kepemimpinan situasi guru besar dan komitmen penerusan

Soalan 9 :

**Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dan
komitmen normatif ?**

Ho₆: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan
situasi guru besar dan komitmen normatif

Soalan 10 :

**Adakah wujud hubungan di antara gaya kepemimpinan situasi dan
komitmen organisasi di Bintulu, Sarawak ?**



Ho₇: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan
situasi dan komitmen organisasi di Bintulu, Sarawak

Soalan 11 :

**Adakah wujud hubungan di antara komitmen afektif dan keberkesanan
sekolah di Bintulu, Sarawak?**

Ho₈: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara komitmen afektif dan
keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

Soalan 12 :

**Adakah wujud hubungan di antara komitmen penerusan dan keberkesanan
sekolah di Bintulu, Sarawak?**



Ho₉: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara komitmen penerusan dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

Soalan 13 :

Adakah wujud hubungan di antara komitmen normatif dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak?

Ho₁₀: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara komitmen normatif dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

Soalan 14 :

Adakah wujud hubungan di antara komitmen organisasi dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak?

Ho₁₁: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara komitmen organisasi dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

Soalan 15 :

Adakah wujud hubungan gaya kepemimpinan situasi guru besar dengan Keberkesanan Sekolah Di Bintulu, Sarawak?

Ho₁₂: Tidak wujud hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan situasi guru besar dan keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak

Soalan 16 :

Sejauh manakah pengaruh pemboleh ubah gaya kepemimpinan guru besar dan komitmen organisasi terhadap keberkesanan sekolah di Bintulu, Sarawak ?



Ho₁₃: Tidak wujud pengaruh yang signifikan gaya kepimpinan situasi guru besar dan komitmen organisasi terhadap sekolah berkesan di Bintulu, Sarawak

1.9 Signifikan Kajian

Kajian yang dijalankan merupakan satu kajian tinjauan yang cuba meninjau gaya kepemimpinan situasi guru besar yang boleh meningkatkan komitmen kerja guru-guru atau komitmen organisasi. Kepada bakal-bakal guru besar yang bakal menerajui organisasi sekolah, kajian ini diharap dapat memberi panduan yang berguna dalam melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan itu dengan jayanya.



Kepada guru besar yang telah diamanahkan dengan tanggungjawab yang besar ini, kajian ini amat berguna bagi menilai tahap gaya kepemimpinannya dan melihat personalitinya secara positif terhadap gaya kepimpinan mengikut peredaran masa dan kesesuaian dalam merealisasikan matlamat organisasi dengan mengambil kira kepuasan bekerja guru-guru.

Kajian ini juga amat bermakna bagi guru-guru agar dapat melihat secara positif hubungan gaya kepemimpinan guru besar dengan tahap kepuasan bekerja. Pengetahuan ini penting bagi mewujudkan satu persefahaman dan komitmen dalam penglibatan guru-guru ke arah mencapai visi dan misi organisasinya.





Kajian ini juga amat bermakna bagi Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengenal pasti dan menilai permasalahan guru besar - guru besar sekolah rendah dan mengambil langkah-langkah ke arah peningkatan tahap dan keupayaan profesionalisme pengurusan dan kepimpinan guru besar. Selainitu, kajian ini juga diharap dapat membantu Kerajaan Malaysia dan Kementerian Pendidikan Malaysia secara khususnya menilai tahap kemudahan dan keperluan sekolah yang boleh menjejaskan tahap kepuasan bekerja guru sehingga mempengaruhi gaya kepemimpinan guru besar.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini hanya dijalankan terhadap sekolah rendah dalam daerah Bintulu iaitu merangkumi daerah kecil Tatau dan daerah kecil Sebauh sahaja. Kajian ini tidak melibatkan kesemua sekolah rendah di negeri Sarawak atas kekangan faktor geografi yang amat luas dan lokasi sekolah yang berselerak di seluruh negeri yang melibatkan kawasan bandar, luar bandar dan pedalaman yang luas.

Selain itu, kajian ini memberi fokus kepada pemboleh ubah gaya kepemimpinan situasi guru besar di Bintulu dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, penerusan dan normatif) dan hubungan serta perbezaannya dalam menentukan keberkesanan sekolah. Oleh yang demikian, kajian ini tidak mengkaji pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang berkemungkinan mempunyai hubungan yang





signifikan dengan komitmen organisasi.

Penganalisaan data yang telah ditetapkan dalam kajian ini adalah berdasarkan data-data yang dikumpul dalam jangka masa tertentu sahaja. Justeru, generalisasi yang dibuat berkaitan dengan kajian ini adalah terbatas kepada tempoh masa tersebut.

Dari segi sampel kajian, pemilihan sampel adalah terbatas kepada guru-guru sekolah rendah di Bintulu, Daerah Kecil Sebauh dan Daerah Kecil Tatau sahaja. Pemilihan Daerah Kecil Sebauh dan daerah Kecil Tatau dalam kajian ini kerana kedua-dua daerah kecil ini adalah pada asalnya merupakan sekolah-sekolah dalam daerah Bintulu. Namun selepas penstrukturan semula yang dilakukan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 2002, kedua-dua daerah ini ditadbir oleh Pejabat Pendidikan Daerah Kecil bagi memudahkan pengurusan. Kebanyakan sekolah-sekolah yang terdapat di kedua-dua daerah kecil ini merupakan sekolah-sekolah luar bandar dan pedalaman. Responden kajian ini melibatkan guru penolong kanan dan guru akademik .

1.11 Definisi Operasional

1.11.1 Kepimpinan

Dalam kontek kajian ini, kepimpinan ialah “satu proses interaksi di antara individu dengan kumpulan atau khususnya di antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang





menganggotai kumpulan . Setiap yang terlibat dengan proses interaksi ini boleh dianggap memegang peranan yang tertentu yang membezakan antara satu sama lain. Pendapat ini selari dengan pendapat (Gordon 1955) yang menyatakan asas yang membezakan antara satu dengan lain ini ialah pengaruh, iaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi.

Dalam konteks kajian ini juga , kepimpinan merujuk kepada keupayaan serta kebijaksanaan seseorang ketua dalam menguruskan kakitangan bawahannya dengan sumber yang ada secara efektif. Ia juga bermaksud sesuatu kuasa yang ada pada seseorang pemimpin untuk menggerakkan anggota kumpulannya ke arah mencapai matlamat tertentu secara berkesan. Untuk mempengaruhi kakitangan, biasanya seseorang pemimpin menggunakan pelbagai cara seperti memberi pujian, semangat, sokongan, ganjaran, menunjukkan model yang baik, menjelaskan matlamat yang dikehendaki dan sebagainya.

1.11.2 Gaya Kepemimpinan

Dalam kontek kajian ini, gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja supaya bekerja kuat untuk mencapai objektif organisasi. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang berkaitan





kemampuannya dalam proses memimpin ahli dalam organisasinya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk satu pola atau bentuk tertentu.

Ringkasnya, gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai:

“..... satu struktur kemahuan yang terselindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam berbagai-bagai suasana kepimpinan. Jadi, stail kepimpinan merujuk kepada keseragaman matlamat dan kemahuan pemimpin dalam suasana berlainan.”
(Fiedler dalam Razali Mat Zin, 1996).

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai matlamat tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan orang bawahannya. Pendapat lain menyebut bahawa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Ringkasnya, dalam konteks kajian ini, gaya kepemimpinan merupakan satu pendekatan yang digunakan secara berkesan dalam mengetuai sesuatu organisasi dan memastikan pendekatan tersebut dapat diterima baik oleh pengikut ke arah mencapai matlamat secara bersama. Hal ini bermaksud, semua ahli dalam sesuatu organisasi dapat





mengaplikasikan dan menerima kaedah yang diamalkan oleh ketua mereka dengan perasaan gembira.

1.11.3 Gaya Kepemimpinan Situasi

Dalam kajian ini gaya kepemimpinan situasi adalah gaya kepimpinan dan model kepimpinan yang berbeza itu adalah lebih baik di situasi-situasi berbeza, dan pemimpin-pemimpin itu mesti mudah berubah untuk memilih gaya yang sesuai dengan situasi yang wujud. Pemimpin mempelbagaikan stail kepimpinan mengikut kemahiran atau kemampuan dan kesungguhan pengikut dalam organisasi. Ia mengambil kira kontingensi situasi seperti kematangan pengikut. Ianya selari dengan pernyataan (Hersey dan Ken Blanchard, 2001) yang menyatakan bahawa kematangan merujuk kepada tahap keupayaan dan persediaan seseorang pengikut menyempurnakan sesuatu tugas iaitu meliputi pengetahuan, kemahiran dan kepakaran teknikal, keyakinan diri, komitmen, motivasi dan harga diri berhubung dengan sesuatu tugas

Mengikut teori kepemimpinan situasi, semakin matang tahap perkembangan pengikut, maka semakin tinggi tahap penguasaan kemahiran dan pengetahuan pengikutnya. Di dalam sesuatu tugas, semakin tinggi tahap komitmen pengikutnya, pemimpin seharusnya mengurangkan stail kepimpinan yang berteraskan arahan tugas dan penyeliaan yang ketat kepada stail yang berorientasikan hubungan dengan pengikut iaitu memberi sokongan(*supporting*). Akhirnya apabila tahap perkembangan pengikutnya





sangat tinggi dan matang bukan sahaja dalam disiplin tugasnya, bahkan dalam aspek psikologi pemimpin haruslah mendelegasi.

Ringkasnya dalam konteks kajian ini, gaya kepemimpinan situasi boleh dikonseptualkan sebagai kebolehan seseorang pemimpin dapat mengaplikasikan kesesuaian gaya kepimpinan dalam pelbagai situasi bagi mencapai matlamat organisasi yang dipimpinnya. Ianya menuntut kebijaksanaan seseorang pemimpin itu menggunakan pendekatan yang paling sesuai berdasarkan situasi semasa supaya dapat mencapai matlamat dengan jayanya.

1.11.4 Guru Besar



Dalam organisasi di sekolah rendah, guru besar ialah ketua eksekutif dan pada masa yang sama beliau ialah pemimpin utama sekolah yang berkenaan. Seseorang yang menjawat jawatan ini dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengetuai sesebuah sekolah rendah dan dipertanggungjawabkan untuk mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah.

Tugas-tugas guru besar dalam pentadbiran mengikut Buku Panduan Pentadbiran Sekolah (1982), yang diterbitkan oleh Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan ialah:-

- i. Menguruskan perkhidmatan dan perjawatan guru dan bukan guru.



- ii. Mengendalikan kewangan dan akaun sekolah.
- iii. Mengurus kegiatan kurikulum dan ko kurikulum.
- iv. Pengurusan jadual waktu sekolah.
- v. Mengurus kemasukan dan pertukaran murid
- vi. Pengerusi lembaga tata tertib sekolah.

Dalam konteks kajian ini pula, guru besar ialah ketua eksekutif dan merupakan pemimpin bagi sesebuah sekolah rendah yang dilantik oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengetuai sesebuah sekolah serta bertanggungjawab mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah. Guru besar bertanggungjawab untuk mengambil inisiatif bagi menggerakkan sesebuah sekolah mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan dengan mengaplikasikan gaya kepimpinannya yang tertentu.

1.11.5 Komitmen Organisasi

Definisi komitmen organisasi adalah sebuah ikatan psikologi antara guru dengan organisasinya. Definisi komitmen organisasi terdapat dua pembolehubah yang berbeza iaitu variabel komitmen dan pembolehubah organisasi.



Dalam konteks kajian ini, komitmen organisasi bukan hanya melebihi pengertian dari kesetiaan untuk melibatkan diri yang aktif malah menunjukkan keseronokan dan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap organisasinya. Komitmen organisasi menzahirkan sikap kerja yang lebih luas berbanding kepuasan kerja, kerana komitmen organisasi aplikasinya lebih meyeluruh pada organisasi berbanding hanya pada pekerjaan saja. Komitmen harus timbul dari hati yang paling dalam diri seseorang individu, dalam menjalankan kehidupan atau meraih cita-citanya. Apabila setiap individu dalam organisasi mempunyai suatu komitmen yang besar untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya masing-masing, tentunya hal itu merupakan suatu modal besar bagi organisasi dalam mewujudkan cita-citanya.

Definisi ini selari dengan Robbins dan Judge (2007); Mowday (1982); Mitchell (1982); Charles O'Reilly (1989) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai darjah dimana pekerja percaya dan mahu menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Colquitt, Lepine dan Wesson (2011) pula mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan di pihak pekerja untuk kekal sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi sama ada pekerja tetap sebagai ahli organisasi (kekal) atau meninggalkan organisasi untuk mendapatkan pekerjaan lain.





Menurut White (dalam Armstrong, 1999)pula , komitmen organisasi terdiri dari tiga aspek keyakinan ataupun perilaku yang dipaparkan oleh pekerja terhadap syarikat dimana ia bekerja. Ketiga-tiga aspek tersebut adalah:

- ❖ Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
- ❖ Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Sebagai contohnya ialah menunda waktu cuti untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan balasan sewajarnya.
- ❖ Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.



1.11.6 Keberkesanan Sekolah

Secara keseluruhan, tidak terdapat kata sepakat di kalangan pengkaji tentang definisi keberkesanan. Secara umum terdapat dua kriteria yang digunakan iaitu *outcome* atau *output* dan proses. Di Amerika Syarikat kebanyakan pengkaji mengukur keberkesanan sekolah bersaskan output, iaitu pencapaian dalam ujian piawaian bagi mata pelajaran matematik dan bacaan. Di United Kingdom pembolehkan proses seperti kedatangan, kelakuan pelajar dan peningkatan skor pencapaian digunakan sebagai pengukur





keberkesanan. Selain mengukur keberkesanan dari segi kualiti ada juga pengkaji yang menggunakan kriteria kesaksamaan (*equity*).

Menurut Sharifah (2000), keberkesanan bukan sahaja dari segi kualiti hasil tetapi juga dari segi kesaksamaan (*equity*). Mengikut beliau keberkesanan sekolah diukur berdasarkan kejayaan meningkatkan penguasaan akademik kanak-kanak kurang beruntung sehinggalah kadar bilangan kanak-kanak kurang beruntung yang menguasai akademik sama seperti bilangan kanak-kanak kelas menengah yang menguasainya.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para pengkaji keberkesanan sekolah, jelaslah bahawa kebanyakan daripada pengkaji menganggap bahawa pencapaian akademik yang cemerlang merupakan pengukur kepada keberkesanan sekolah. Dengan erti kata lain, mereka berpendapat keberkesanan sekolah itu bergantung semata-mata kepada kejayaan dan pencapaian akademik pelajar-pelajarnya serta peningkatan prestasi akademik melalui peperiksaan dari tahun ke tahun.

Namun demikian, Eby (2004) berpendapat keberkesanan sekolah ialah sekolah yang dapat memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik pelajar, kegiatan kokurikulum, pengurusan murid yang baik, pentadbiran dan pengurusan disiplin yang cekap dan teratur .

Namun demikian, dalam konteks kajian ini keberkesanan sekolah merujuk kepada sekolah yang telah memperolehi penarafan berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan



Malaysia – Sekolah (SKPM Sekolah) iaitu kategori cemerlang dan terbilang di mana memperolehi pencapaian penarafan melebihi 80% dan ke atas. Penarafan yang dilakukan berdasarkan empat dimensi utama iaitu :

Dimensi I: Hala tuju kepemimpinan

Elemen 1: Visi dan Misi,

Elemen 2: Kepemimpinan

Dimensi II: Pengurusan Organisasi

Elemen 3: Struktur Organisasi,

Elemen 4: Perancangan

Elemen 5: Iklim

Elemen 6: Pengurusan dan Pembangunan Sumber

Elemen 7: Pengurusan Maklumat

Dimensi III: Pengurusan Program Pendidikan

Elemen 8: Pengurusan Program Kurikulum, Kokurikulum, dan Hal Ehwal Murid

Elemen 9: Pengajaran dan Pembelajaran

Elemen 10: Pembangunan Sahsiah Murid



Dimensi IV: Kemenjadian Murid

1.12 Rumusan

Kajian mengenai gaya kepemimpinan situasi guru besar ini menggunakan pendekatan model hubungan sebagai asas kajian ini. Dalam kajian ini aspek yang dihubungkan adalah gaya yang diamalkan oleh guru besar yang mampu memberi motivasi dan menzahirkan komitmen kepada gaya kerja guru yang akhirnya akan membantukan membangunkan organisasi sekolah secara berkesan dan mampu bersaing di peringkat yang lebih global dan seterusnya membantu mempertingkatkan mutu pendidikan di negara kita.

