



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**HUBUNGAN BUDAYA SEKOLAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH
KEBANGSAAN (SK) ZON SENTUL**

KAVITHA A/P PARTHIBAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI INI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)
(MOD PENYELIDIKAN DAN KERJA KURSUS)**

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

2019



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 20 (hari bulan) 09. (bulan) 2019

i. Perakuan pelajar :

Saya, KAVITHA A/P PARTHIBAN , M20152001322 , FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk HUBUNGAN BUDAYA SEKOLAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH KEBANGSAAN (SK) ZON SENTUL 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 sejujurnya dan secukupnya.

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, DR.ZAHARI BIN HASHIM dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN BUDAYA SEKOLAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH KEBANGSAAN (SK) ZON SENTUL dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN).

17.10.2019

Tarikh

DR. ZAHARI BIN HASHIM
Pensyarah Kanan

Jabatan Pengurusan Pendidikan
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris

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: HUBUNGAN BUDAYA SEKOLAH DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH
KEBANGSAAN (SK) ZON SENTUL

No. Matrik / Matric No.: M20152001322

Saya / I : KAVITHA A/P PARTHIBAN

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 (✓) from the categories 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)

Tarikh: 17.10.2019


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

DR. ZAHARI BIN HASHIM
Pensyarah Kanan
Jabatan Pengurusan Pendidikan
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris

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 related



PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Dr. Zahari Bin Hashim, selaku penyelia utama tesis saya yang banyak meluangkan masa dengan penuh kesabaran untuk memberikan bimbingan serta nasihat yang baik dan bernas. Beliau juga menyumbang idea yang pelbagai dan meluas, memberi kritikan yang kritis dan memotivasikan serta menjadi perangsang dan penyokong moral kepada saya untuk melengkapkan tesis ini dengan sempurna. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada guru besar dan guru-guru sekolah kebangsaan di bahagian Zon Sentul, Kuala Lumpur yang telah memberi kerjasama dan kebenaran kepada saya untuk mengutip data di sekolah mereka. Setinggi-tinggi terima kasih saya lafazkan kepada rakan-rakan sepengajian yang banyak memberi bantuan dan sokongan moral yang sepenuhnya kepada saya sejak daripada permulaan proposal sehingga penulisan laporan tesis mutakhir. Saya juga mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada suami saya Dr. Moorthy Seelan Perumal dan tiga orang anak perempuan kesayangan saya, dan tidak lupa juga kepada ayah dan ibu saya yang telah banyak memberikan sokongan dan kasih sayang yang tidak terhingga di samping berada di sisi saya semasa saya menghabiskan penulisan tesis ini. Akhir sekali, saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada Tuhan yang Maha kuasa dan Maha besar kerana memberi saya ilham dan ketabahan yang tidak terkira untuk menyiapkan tesis ini.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti wujudnya hubungan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan (SK) Zon Sentul, Kuala Lumpur. Reka bentuk kajian yang digunakan adalah kajian kuantitatif statistik deskriptif dan inferensi. Kajian ini adalah penyelidikan kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan. Satu set soal selidik elemen budaya sekolah dan komitmen organisasi yang diubahsuai daripada “School Culture Triage Survey” dan “Employee Commitment Survey” yang terdiri daripada 48 item skala Likert telah digunakan. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 23. Pemilihan responden kajian dijalankan secara pensampelan rawak mudah yang melibatkan guru-guru yang berkhidmat di 36 buah sekolah kebangsaan (SK) yang terdapat di Zon Sentul. Populasi yang telah dikenal pasti adalah seramai 2250 orang guru maka saiz sampel yang dipilih adalah seramai 327 orang guru (Krejcie & Morgan, 1970). Dapatan kajian menunjukkan wujudnya hubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi dengan penilaian tahap budaya sekolah yang berada pada tahap tinggi dan komitmen organisasi pada tahap sederhana. Nilai Pearson r ialah $(327, p = 0.000) = 0.289, p < 0.05$. Nilai koefisien ($r = 0.289$) adalah signifikan pada paras keertian 0.05 menunjukkan hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi. Budaya sekolah mempengaruhi komitmen organisasi di kalangan guru Sekolah Kebangsaan Zon Sentul. Implikasi kajian menunjukkan bahawa budaya sekolah yang positif dapat mewujudkan komitmen organisasi yang tinggi selaras meningkatkan pencapaian sesebuah sekolah.

RELATIONSHIP BETWEEN THE SCHOOL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG THE TEACHERS OF NATIONAL SCHOOLS OF ZONE SENTUL

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between school culture and organizational commitment among the Central School (SK) teachers of Sentul Zone, Kuala Lumpur. The study design used was descriptive quantitative and inference study. This study is a quantitative research using the survey method. A set questionnaire consisting elements of school culture and organizational commitment modified from the “School Culture Triage Survey” and “Employee Commitment” with 48 Likert scale items were used. Data were analyzed using SPSS software version 23. The respondents of the study were selected using simple random sampling involving teachers serving in 36 national schools (SK) located in Sentul Zone. The identified population is 2250 teachers while the sample of teachers selected is 327 (Krejcie & Morgan, 1970). The findings show that there is a positive and significant relationship between school culture and organizational commitment by assessing the level of school culture at the strong level and the organizational commitment at the medium level. Pearson r value was (327, $p = 0.000$) = 0.289, $p < 0.05$. The correlation coefficient value of ($r = 0.289$) was significant at the 0.05 level of significance indicating a significant relationship between school culture and organizational commitment, then the null hypothesis is rejected. School culture influences organizational commitment among Sentul Zone National School teachers. The implications of the study show that a positive school culture can create a high level of organizational commitment while improving the achievement of a school.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN DISERTASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI SINGKATAN	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xiv

BAB 1 PENGENALAN

1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang	6
1.3 Pernyataan Masalah	13
1.4 Tujuan Kajian	20
1.5 Objektif Kajian	21
1.6 Soalan Kajian	21
1.7 Hipotesis Kajian	22
1.8 Kepentingan Kajian	22
1.9 Kerangka Kajian	
1.9.1 Kerangka Teori Kajian	23
1.9.2 Kerangka Konseptual Kajian	29
1.10 Batasan Kajian	30
1.11 Definisi Operasional	
1.11.1 Budaya Sekolah	31

1.11.2 Budaya	32
1.11.3 Budaya Organisasi	33
1.11.4 Keputusan dan Kerjasama Profesional	33
1.11.5 Kepercayaan dan Hubungan Keserakanan	34
1.11.6 Motivasi dan Keberkesanan Guru	34
1.11.7 Komitmen Organisasi	35
1.11.8 Komitmen Afektif	36
1.11.9 Komitmen Berterusan	36
1.11.10 Komitmen Normatif	37
1.11.11 Guru	37
1.11.12 Sekolah Kebangsaan	38
1.12 Rumusan	38

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan	39
2.2 Konsep	
2.2.1 Konsep Budaya Sekolah	40
2.2.2 Konsep Komitmen Organisasi	45
2.3 Teori Yang Berkaitan	
2.3.1 Teori Budaya Sekolah William Ouchi (Teori Z)	49
2.3.2 Teori Komitmen Organisasi	52
2.3.2.1 Teori Komitmen Allen dan Meyer (1993)	54
2.3.2.2 Teori Komitmen Mowday	55
2.4 Kajian Lepas Dalam Negara dan Luar Negara	
2.4.1 Budaya Sekolah dan Komitmen Organisasi	57
2.4.2 Keputusan dan Kerjasama Profesional dengan Komitmen Komitmen Organisasi	59
2.4.3 Kepercayaan dan Hubungan Keserakanan dengan Komitmen Organisasi	60
2.4.4 Motivasi dan Keberkesanan Guru dengan Komitmen Organisasi	63
2.4.5 Komitmen Organisasi	65
2.5 Rumusan	68

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN






3.1	Pengenalan	69
3.2	Reka Bentuk Kajian	70
3.3	Populasi Kajian	71
3.4	Sampel Kajian	71
3.5	Instrumen Kajian	72
3.6	Kajian Rintis	76
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	77
3.8	Prosedur Pengumpulan Data	82
3.9	Prosedur Penganalisan Data	83
3.10	Rumusan	85

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	86
4.2	Hasil Dapatan Kajian	86
4.3	Analisis Maklumat Demografi Responden	87
4.4	Analisis Item Bagi Setiap Dimensi Budaya Sekolah	91
4.5	Analisis Item Bagi Setiap Dimensi Komitmen Organisasi	94
4.6.	Analisis Tahap Budaya Sekolah	97
4.7	Analisis Tahap Komitmen Organisasi	98
4.8	Analisis Korelasi Perhubungan di antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi	99
4.9	Analisis Berdasarkan Soalan Kajian	
4.9.1	Mengenal pasti tahap budaya sekolah	101
4.9.2	Mengenal pasti tahap komitmen organisasi	102
4.9.3.	Mengenal pasti hubungan di antara budaya sekolah dan komitmen organisasi	103

BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	104
5.2	Rumusan dan Perbincangan Dapatan Kajian	104
5.3	Demografi Responden	105
5.4	Budaya Sekolah	108

 05-4506832	 pustaka.upsi.edu.my	 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah	 PustakaTBainun	 ptbupsi
5.5 Komitmen Organisasi				
109				
5.6 Hubungan Budaya Sekolah dan Komitmen Organisasi				
111				
5.7 Cadangan Kajian Lanjutan				
113				
5.8 Kesimpulan				
115				
RUJUKAN				
119				
LAMPIRAN				

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
1.1 Jadual Statistik Pertukaran Guru	20
3.1 Jadual Item Soal Selidik Budaya Sekolah	73
3.2 Jadual Item Soal Selidik Komitmen Organisasi	74
3.3 Jadual Skala Likert dengan Markah Skor	75
3.4 Pecahan Bahagian Kandungan Instrumen	75
3.5 Tafsiran ke atas Nilai Pekali Alfa Cronbach	78
3.6 Indeks Kebolehpercayaan Elemen Budaya Sekolah	79
3.7 Indeks Kebolehpercayaan Elemen Komitmen Organisasi	80
3.8 Tahap Kecenderungan Skor Min	83
3.9 Kekuatan Perhubungan antara Pemboleh ubah Kajian	84
3.10 Jadual Rumusan Prosedur Penganalisan Data	84
4.1 Budaya Sekolah : Keputusan dan Kerjasama Profesional	91
4.2 Budaya Sekolah : Kepercayaan dan Hubungan Keserakanan	92
4.3 Budaya Sekolah : Motivasi dan Keberkesanan Guru	93
4.4 Komitmen Guru : Komitmen Guru Afektif	94
4.5 Komitmen Guru : Komitmen Guru Berterusan	95
4.6 Komitmen Guru : Komitmen Guru Normatif	96
4.7 Jadual Skor Min dan Sisihan Piawai Budaya Sekolah	97
4.8 Jadual Skor Min dan Sisihan Piawai Komitmen Organisasi	98
4.9 Korelasi Hubungan Budaya Sekolah dan Komitmen Organisasi	99
4.10 Jadual Skor Min dan Sisihan Piawai Elemen Budaya Sekolah	101
4.11 Jadual Skor Min dan Sisihan Piawai Elemen Komitmen Organisasi	102
4.12 Jadual Kekuatan Hubungan Budaya Sekolah dan Komitmen Organisasi	102

SENARAI RAJAH

No. Rajah

Muka Surat

1.1	Diagram Teori Z oleh William Ouchi (1993)	24
1.2	Kerangka Model Budaya Sekolah	25
1.3	Kerangka Three Component Model of Organization	27
1.4	Kerangka Konseptual Kajian	29
4.1	Jantina Responden	87
4.2	Pengalaman Mengajar Guru	87
4.3	Umur Responden	88
4.4	Tempoh Perkhidmatan Guru	89
4.5	Bilangan Responden Mengajar Mata Pelajaran Opsyen	90
4.6	Status Perkahwinan	90

SENARAI SINGKATAN

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PDP	Pengajaran dan Pembelajaran Guru
SPSS	<i>Statistical Packages For The Social Science</i>
TCM	<i>Three Component Model of Organizational Commitment</i>

SENARAI LAMPIRAN

- A **Senarai Sekolah Sekolah Kebangsaan Zon Sentul**
- B **Soal Selidik**
- C **Surat Kelulusan menjalankan Kajian daripada EPRD**



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1 Pengenalan

Sekolah adalah asas institusi formal yang menegaskan peranan penting ke arah pembangunan seseorang pendidik yang mulia, komuniti berkualiti dan negara maju. Peranan sistem pendidikan memperlihatkan kepentingan ke arah pembangunan negara pada abad ke-21. Sistem Pendidikan Malaysia dirancang untuk mencipta seseorang yang diselaraskan dari perspektif jasmani, intelek, rohani, dan emosi yang mendalam seterusnya berusaha untuk menjadi pendidik yang menguntungkan serta dilengkapi sepenuhnya bagi menyokong visi dan misi negara. Dalam pengetahuan semasa dan masyarakat digital, kita menghadapi perubahan sosial, teknologi dan ekonomi pesat. Bagi memenuhi perubahan masyarakat, perubahan pendidikan dan inovasi sangat penting untuk semua institusi pendidikan. Elemen utama yang mendorong kepada





keberkesanan pendidikan sesebuah organisasi sekolah yang dikenalpasti ialah budaya sekolah. Budaya sekolah pada abad ke-21 kini dinamik selaras dengan perkembangan zaman masa kini. Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menyatakan budaya kecemerlangan berasaskan pimpinan rakan sekerja perlu diamalkan di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Matlamat ini secara jelas menunjukkan budaya sekolah adalah sangat penting dan perlu dibentuk dengan acuan yang betul dan tersusun agar tidak berlaku kepincangan pada masa hadapan (Kaplan, et al 2013)

Kajian terdahulu juga telah menunjukkan bahawa ciri-ciri budaya sekolah memberi kesan kepada bagaimana sekolah dapat berfungsi dengan positif (Goldring, 2002). Budaya sekolah juga dianggap *holistic* dan *entity* yang mempengaruhi semua orang dalam sesebuah sekolah (Seashore, 2009). Kebudayaan sekolah dianggap sebagai amalan penting dan *akteristik* yang mempengaruhi tingkah laku dan sikap guru. Oleh itu, budaya sekolah menjadi matlamat untuk pendidikan *modernization* dan pembaharuan. Reformasi pendidikan seharusnya menggarisi budaya sekolah sebagai elemen utama sekiranya kualiti dan sifat pengajaran hendak ditingkatkan.

Zamroni (2011) mengemukakan pernyataan dimana sekolah sekolah di Malaysia mempunyai persamaan dari aspek bidang kurikulum, kelayakan guru, prasarana dan bentuk bangunan. Namun yang membezakan sekolah ialah tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru yang berkait rapat dengan unsur budaya sekolah yang dikatakan penentu pada keberkesanan sekolah. Setiap sekolah adalah organisasi rasmi yang terdiri daripada budaya tersendiri, dibentuk oleh interaksi





antara warga negara, pengurusan sekolah, guru, ibu bapa, pelajar dan kakitangan bukan guru. Dalam menentukan budaya, Robbins & Hakim (2013) menyifatkannya sebagai satu sistem makna perkongsian yang dipegang oleh ahli-ahli yang membezakan organisasi dari organisasi lain. Sementara itu, Schein (2010) menyatakan bahawa budaya adalah “satu pola anggapan yang dikongsi dan dipelajari oleh satu kumpulan kerana ia menyelesaikan masalah adaptasi luaran dan integrasi dalaman. Budaya sekolah merupakan pola contoh, nilai-nilai, tradisi, kualiti, kebiasaan, prinsip dan kecenderungan standard yang dibingkai dalam perjalanan panjang sekolah, mencipta sekolah dan mengembangkan sekolah dalam jangka masa yang lama dan menjadi pegangan serta diterima oleh seluruh warga sekolah sehingga memperkasakan sikap dan perilaku warga sekolah.



Budaya sekolah diperoleh dan dibentuk oleh penduduknya sendiri. Kedudukan



dan keyakinan sesebuah sekolah dipaparkan melalui fungsi, imej, istiadat dan perkhidmatan. Menurut Ajat Sudrajat (2011) budaya sekolah adalah segmen penting yang mendorong sekolah dengan menjamin kebudayaan sekolah yang tertentu dan memberi tumpuan dan perhatian kepada penjaga, guru, ibu bapa dan pelajar. Menyedari bahawa budaya sekolah yang positif merupakan faktor penting dalam organisasi tingkah laku guru, DuPont (2009) menegaskan bahawa pemimpin sekolah perlu memahami pentingnya budaya sekolah.

Apabila sekolah memiliki budaya yang baik, komitmen organisasi akan meningkat sejurus menyumbang lebih baik ke arah peningkatan pencapaian sekolah. Budaya positif akan wujud apabila terdapat kepimpinan yang baik untuk memimpin komuniti sekolah. Budaya turut menggariskan norma-norma tingkah laku organisasi





dalam mana mana pertubuhan tertentu (A. M. Monga, 2015). Malah, menurut Shoaib Ch, Zainab dan Sana (2013) budaya sekolah berkait rapat dengan konsep komitmen organisasi. Ini disokong lagi oleh Masouleh & Allahyari, (2017) yang menjelaskan hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi. Tambahan pula, penyelidik Singh (2007) menyatakan bahawa kekuatan budaya sekolah menjelaskan komitmen organisasi.

Komitmen guru terhadap sekolah merupakan faktor utama dalam merealisasikan aspirasi pendidikan kerana guru yang komited dianggap sebagai modal insan yang menjadi tunggak kepada pembangunan pendidikan sesebuah negara serta mempunyai kepercayaan kepada kepimpinan sekolah dan guru yang mempunyai komitmen yang tinggi akan sentiasa berpandangan positif dengan menganggap pemimpin dan sekolah akan mengutamakan mereka, menjaga malah memastikan kebajikan mereka tidak terabai (Ab Aziz, 2003). Komitmen terhadap organisasi adalah amalan guru yang efektif (Dee, Henkin, dan Singleton, 2006). Menurut Firestone dan Pennell (1993) mendakwa bahawa komitmen organisasi adalah penilaian yang serius terhadap prestasi kerja guru kerana perlunya komitmen dalam kalangan guru-guru untuk mempunyai motivasi secara professionalism dan mengejar perubahan seiring dengan permintaan arus perubahan masa kini.

Seseorang pendidik bernama guru, mempunyai matlamat yang penting dalam menentukan masa hadapan seseorang pelajar. Menurut Cutler (2003) guru-guru turut menjustifikasikan sesuatu keadaan yang baik atau buruk dalam kehidupan seseorang pelajar. Dalam usaha untuk membentuk pembangunan yang seimbang, kanak-kanak memerlukan pendidikan yang terbaik yang hanya boleh diwariskan oleh guru yang



setia dimana yang tidak hanya menjalankan tugas tetapi juga yang sedang menikmati kerja mereka dan komited kepadanya (Valentine & Lucero, 2002). Tanggungjawab kritikal seseorang pentadbir sekolah yang baik termasuk meningkatkan komitmen organisasi, membentuk dan mengekalkan budaya sekolah yang membawa kepada pembangunan seimbang dalam diri pelajar (Barth, 2002).

Walaupun pengajaran sebagai pekerjaan yang bermakna dan berbaloi, namun faktor-faktor yang menjadikan guru-guru stress dan “*burn out*” semakin meningkat. Komitmen organisasi dalam kalangan guru untuk sekolah adalah sangat penting dalam penyampaian pendidikan berkualiti tinggi kepada generasi baru. Smircich (2005) menegaskan bahawa budaya meningkatkan kestabilan sosial dan memudahkan penjaan komitmen organisasi. Kajian budaya sekolah adalah penting dalam menyiasat sifat komitmen organisasi dalam kalangan guru terhadap sekolah dan dengan itu, penyampaian pendidikan yang berkualiti tinggi dapat disampaikan kepada pelajar.

Pengurus sekolah perlu mengetahui tentang kehadiran budaya sebelum mencorakkan budaya tersebut dalam sesuatu organisasi sekolah (Barth, 2002). Pencapaian sekolah dikenal pasti dengan komponen budaya sekolah dan dedikasi pendidik. Tanpa kepimpinan pihak berkuasa sekolah dan komitmen kepada organisasi, tujuan yang disasarkan sangat sukar untuk dicapai. Komitmen organisasi merupakan keadaan kerja yang dapat meningkatkan pelaksanaan yang berwibawa. Komitmen terhadap organisasi adalah pandangan yang signifikan dalam meningkatkan pelaksanaan dan pencapaian prestasi serta kejayaan dalam sesebuah organisasi (Mareena Mohammad, 2011). Kecemerlangan organisasi khususnya



sekolah mempunyai hubungan dengan komitmen (M. Al-Muzammil & Sanitah, 2010). Oleh itu, kajian ini memusatkan kepada kesan budaya sekolah terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru Sekolah Kebangsaan di Zon Sentul. Tambahan pula, tanggungjawab pendidik terhadap sekolah dipandang sebagai tujuan asas dalam menentukan pencapaian sekolah kerana pengajar adalah pelaksana dari setiap strategi penyediaan dan latihan (Leithwood, 2006).

1.2 Latar Belakang Kajian

Pencapaian sesebuah sekolah dihubungkan dengan budaya sekolah dan komitmen organisasi (Yaakob, 2007). Pemimpin sebagai perintis memberi kesan dalam kebanyakan perkara terutamanya dalam menyelesaikan pilihan atau membuat perubahan untuk memperbaiki kualiti kehidupan pengikutnya. Kemajuan sesebuah sekolah berkait rapat dengan komitmen organisasi di kalangan guru yang tinggi kerana tanpa komitmen yang baik, sasaran sekolah menjadi sukar untuk dicapai. Komitmen organisasi berkaitan dengan prestasi kerja dan keupayaan untuk mencipta dan menyatukan idea idea baru dalam pengajaran mereka, yang mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi serta kemajuan sekolah (Ajat Sudrajat, 2011). Pelbagai dimensi dan aspek budaya sekolah yang mempengaruhi komitmen organisasi mahupun secara langsung dan tidak langsung. Peningkatan persaingan dalam sektor pendidikan, bersama dengan pelbagai peraturan (penutupan institusi swasta, sokongan pendidikan dan lain-lain) baru-baru ini telah menyebabkan pentadbir pendidikan mencari jalan penyelesaian untuk bekerja lebih berkesan dan cekap.





Sistem pendidikan adalah berdasarkan kepada hubungan kerja antara seseorang. Dengan menyediakan pembangunan sumber manusia, mengharmonikan para pekerja dengan organisasi mereka, dan dengan meningkatkan komitmen organisasinya, pentadbir organisasi telah melihat bahawa mereka boleh mencapai objektif yang ditetapkan melalui pendekatan hubungan manusia. Oleh itu, organisasi sekolah menjadi asas kepada organisasi pendidikan bagi menyertakan guru-guru yang berkecenderungan sangat tinggi komitmen kearah mengekalkan kewujudan mereka dalam lebih banyak lagi peluang pekerjaan dengan cara yang lebih cekap dan produktif. Komitmen para guru kepada sekolah mereka adalah hubungan positif yang dirasakan. Komitmen guru kepada sekolah bermula dengan tugas mereka di sekolah itu, dan dibentuk dengan bermulanya waktu bekerja, aktiviti di sekolah, misi dan visi sekolah, budaya, guru dan pengurusan sekolah.



Budaya sekolah memberikan identiti yang berbeza kepada guru dan menyediakan semua nilai, kepercayaan dan artifak yang boleh membantu mereka memberi komitmen kepada sekolah. Kehadiran budaya sekolah yang kuat atau usaha untuk menyediakannya di sekolah mampu memberi kesan terhadap tahap komitmen organisasi di kalangan guru kepada sekolah dengan membantu guru menginterpretasikan matlamat dan objektif sekolah sejurus melihat dan merasakan diri mereka sebagai sebahagian daripadanya. Malah, aspek-aspek yang meliputi komitmen organisasi boleh diperolehi daripada individu, sekolah atau persekitaran. Satu elemen yang paling penting mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya sekolah. Budaya sekolah adalah realiti asli bagi sekolah termasuk semua bahan dan elemen non-material. Itulah sebabnya budaya sekolah bagi setiap sekolah mungkin berbeza di kalangan organisasi.





Oleh itu, sekolah merupakan struktur yang turut menyentuh kebudayaan dari suatu generasi ke generasi dengan memenuhi fungsi masyarakat yang merupakan elemen penting. Di peringkat apakah sekolah, bertumpu pada pembawa budaya yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan guru yang telah mereka hasilkan. Dengan persepsi guru yang berkaitan dengan budaya sekolah mampu memenuhi tujuan dan objektifnya serta minat subjek dalam perjalanan latihan pembelajaran dan pengajaran yang dapat meningkatkan kualiti pendidikan.

Teori sesebuah institusi dan penyelidikan telah tertumpu kepada hasil yang relevan kepada majikan, tujuan pemerolehan, pemerolehan sebenar, dan tingkah laku terhadap kerja. Pada masa kini, terdapat penekanan yang semakin meningkat pada pautan hasil pekerja termasuk kebajikan, kesihatan dan kesejahteraan seseorang pekerja (Meyer, 2002). Penyelidikan semasa berhubungkait dengan pembolehubah budaya organisasi atau sekolah yang terlibat dalam pembangunan komitmen afektif, normatif dan berterusan. Budaya organisasi merangkumi perkongsian, kepercayaan dan tingkah laku yang menyumbang kepada persekitaran sosial dan psikologi yang unik. Sesebuah organisasi diibaratkan sebagai “penghubung” yang membimbing tingkah laku dan membentuk organisasi membuat keputusan (Haberberg, 2008). Budaya organisasi diperkukuhkan oleh artifak, seperti ikon, cerita, wira, upacara dan ritual yang sentiasa mengingatkan seseorang individu mengenai apakah yang dimaksudkan dengan organisasi (Hesket, 2011). Dalam kalangan pengurusan sesebuah organisasi, budaya sering dilihat sebagai elemen yang boleh diutamakan bagi memanipulasi pekerja (Kaplan, 2004).





Penyelidikan terhadap organisasi pada asalnya tertumpu kepada pengukuran iklim, tetapi menjelang tahun 1980-an konsep iklim organisasi digantikan dengan konsep budaya organisasi (Deal & Peterson, 1999). Hoy & Miskel (2008) menyatakan bahawa budaya organisasi adalah kepercayaan, sikap dan tingkah laku yang mencirikan sekolah. Ia adalah pengalaman yang dikongsi tak kira di sekolah atau di luar sekolah (tradisi dan sambutan), matlamat masyarakat sekeluarga dan kestabilan kakitangan pasukan yang menghubungkan sekolah. Sesebuah organisasi yang berkesan perlu menjadi asas pembimbing terhadap pekerjaannya. Seseorang individu perlu bersedia pada setiap masa untuk menyesuaikan keperluan mereka kepada organisasi (Maerh, 1989).

Kualiti dan inovasi dalam sesebuah organisasi adalah berkait rapat dengan budaya sekolah. Budaya sekolah adalah pembolehubah utama yang mampu untuk meningkatkan kejayaan organisasi (Khurosani, 2004). Komitmen organisasi dalam kalangan guru dilihat sebagai elemen utama paling penting dalam kemajuan dan kualiti kakitangan sekolah. Komitmen dalam konteks ini didefinisikan sebagai peringkat ikatan antara guru dan sekolah yang afektif dan positif. Menurut Lumley (2010), komitmen organisasi boleh digunakan untuk memahami intensiti dan kestabilan dedikasi pekerja untuk organisasi. Walau bagaimanapun, (Lambert, O'Donnell & McCarthy, 2006) mencadangkan bahawa komitmen organisasi adalah fenomena struktur antara pekerja dan organisasi. Heskett (2011) menyatakan bahawa jika sikap individu adalah lebih baik terhadap organisasi, lebih tinggi penerimaan individu itu daripada matlamat organisasi dan individu bersedia untuk meletakkan usaha serta amalan yang lebih mendalam terhadap sesebuah institusi.





Selain itu, Maerh (1989) menyatakan bahawa individu komited terhadap sesebuah organisasi bukan kerana perasaan yang positif tetapi kerana kepentingan luaran seperti pencen dan kebimbangan keluarga. Terdapat beberapa keadaan yang membawa kepada komitmen yang tinggi di kalangan pekerja. Pekerja yang komited terhadap kerjaya mewarisi niat yang tinggi untuk bersama organisasi mereka dan mempunyai niat yang rendah untuk meninggalkan (Robbins & Coulter, 2003). Di samping itu Valentine (2002) mencadangkan bahawa seseorang guru yang sangat komited terhadap sekolah mereka dengan lebih mudah menerima dan mematuhi matlamat organisasi dan objektif. Ketiadaan kepuasan kerja pekerja membawa kepada kurangnya komitmen organisasi.

Isu-isu yang muncul dalam institusi pendidikan hari ini adalah kekurangan kerjasama professional antara guru dan pihak atasan sekolah yang menjurus kepada ketidakhadiran komitmen tugas dan kekecewaan di kalangan pengajar. Sekiranya isu ini berterusan, program-program yang ingin mencapai matlamat sekolah mungkin tidak boleh dicapai (Azmi Hussain, 2011). Selain itu, aspek penilaian sendiri atau lebih memberi fokus kepada hubungan rakan sekerja sering dipertikaian dalam persekitaran sekolah sebagai salah satu budaya atau amalan yang penting. Kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah secara kerap dipercayai menunjukkan persamaan dengan dimensi kewajipan dan kepercayaan yang dimiliki sesama rakan guru. Kewajipan pada tahap yang tinggi dalam kalangan pendidik antara satu dengan lain boleh memperkuat usaha dan mempunyai keupayaan yang mampu mewujudkan peranan tambahan di kalangan guru dalam organisasi dan dijangka dapat melepasi sasaran objektif. Melalui usaha agregat yang diselaraskan, keuntungan dan kualiti





ditingkatkan melalui penggabungan keupayaan, pembelajaran, pengetahuan, tanggungjawab serta komitmen semua ahli.

Hubungan keserakanan dalam kalangan guru sebagai aspek budaya sekolah berkait rapat dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru kearah pencapaian cemerlang sesebuah organisasi. Kemahiran dan daya maju sesebuah sekolah bergantung kepada keuntungan, produktiviti, kecekapan dan keberkesanan komunikasi. Secara keseluruhannya, tanpa kerangka pentadbiran dan korespondensi yang kuat dari pihak pentadbir sekolah, sesebuah sekolah tidak boleh berfungsi dengan berkesan dan setiap tindakan yang diatur tidak dapat berjalan dengan mudah dan lancar. Komitmen sesebuah organisasi adalah sumber utama dalam pencapaian program atau susunan Kementerian Pendidikan Malaysia.



Bagaimanapun, terdapat segelintir pendidik yang tidak mempunyai kesungguhan dalam melaksanakan tanggungjawab mereka yang telah diberikan kepada mereka. Isu-isu yang berbeza muncul di atas hipotesis bahawa profesion merupakan pilihan terakhir dan pembayaran gaji yang tidak setimpal dan ansuran pampasan yang tidak dibayar, dan sebagainya. Walau apa pun alasannya, jika seseorang itu komited dengan arahan ini, dia harus berada dalam usaha yang paling tinggi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan amalan sosial sekolah. Pendidik yang dikemukakan ini merupakan pengertian yang mengagumkan untuk mentransformasikan pelbagai aspek pendidikan, pertimbangan dan perkembangan keadaan yang tidak normal untuk meningkatkan keberhasilan sekolah. Tanggungjawab pendidik di sekolah adalah pandangan yang signifikan yang dinilai untuk tunjuk ajar yang kuat. Umumnya komitmen organisasi dalam kalangan



guru terhadap kerja adalah akibat daripada keseronokan, tenaga dan kepuasan kerja dalam kalangan mereka. Sekiranya mereka tidak mempunyai kegembiraan dan kepuasan dalam persekitaran kerja mereka, kewajipan kerja mereka juga berkurangan.

Sebagai contoh, keadaan yang boleh dikreditkan, contohnya, apabila pekerja diberi kepercayaan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan sesuatu masalah, ia adalah satu bentuk "*empowerment*". Pekerja boleh mendapatkan sokongan berikutan kepercayaan dan ganjaran yang diberikan oleh majikan. Individu dalam organisasi berasa dipenuhi apabila mereka terlibat dengan proses kepimpinan asas. Hubungan saling mempercayai dan terbuka antara pentadbir sekolah dengan pengikut iaitu guru yang positif mampu dilengkapi untuk meningkatkan inspirasi pendidik dan kepercayaan yang tinggi seperti yang dijanjikan oleh pendidik kepada tugas yang

dilaksanakan.

Sekolah sosial yang padat menghasilkan pendidik yang membangkitkan semangat, persatuan sistem kepercayaan yang kaya, kepentingan bersama dan pihak berkuasa yang menawan. Pengajar atau guru adalah matlamat utama dan pelaksana untuk membuat perubahan latihan peningkatan aset manusia dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Selain daripada itu kajian-kajian mengenai penjawat awam di Malaysia seperti (Syed Ikhsan & Rowland, 2004) mendapati bahawa pelaksanaan pekerja-pekerja kerajaan yang rendah adalah kerana ketiadaan tahap tugas dan sebahagian dari budaya sekolah yang secara langsung mempengaruhi dan ini telah mendorong pentadbiran terbuka yang tidak berkualiti. Tanggungjawab pekerja turut dipengaruhi oleh dimensi bantuan pihak pentadbiran sekolah (Morgan, 2006).

Tanggungjawab yang tinggi wujud dalam kalangan guru terhadap sekolah apabila bahagian-bahagian budaya sekolah dipraktikkan dengan baik. Berdasarkan pernyataan di atas, komitmen organisasi tidak dapat dipisahkan dengan budaya sesebuah organisasi. Melalui tugas ini, secara tidak langsung guru dapat menggabungkan elemen budaya seperti kepercayaan, simbol, pengetahuan, norma, bahasa, nilai dan lain-lain. Apabila sifat budaya yang diterapkan oleh guru menjadi ikutan pelajar, maka amalan ini dapat membina budaya sekolah yang positif. Untuk menjalankan tugas dan kerja yang pelbagai dengan berkesan, sesebuah organisasi sekolah memerlukan guru yang dedikasi, bertanggungjawab dan komited. Jelasnya ada peluang untuk menjadi lebih baik untuk meningkatkan keagungan sekolah dan pelajar. Pendidik sebagai pentadbir pengajaran di sekolah bersekutu dengan orang yang memahami dan mempunyai pekerjaan yang penting dalam meningkatkan mutu pendidikan.

1.3 Penyataan Masalah

Budaya sekolah memberikan kesan positif kepada proses perubahan dalam pendidikan, pemeraksanaan guru, prestasi sekolah, pembangunan profesionalisme dan transformasi pendidikan di sekolah (Balkar, 2015; Kilinc, 2014; Zhu, Devos, & Li, 2011). Sebaliknya, budaya sekolah yang negatif akan memberikan kesan yang tidak baik kepada warganya sehingga diistilahkan sebagai *Toxic School* dan *Sick School* (Kaplan, Owings, William A, 2013; Lunenberg & Orstein, 2008). Pengajar sebagai guru adalah penyokong utama dan pelaksana perubahan berkesan latihan kemajuan



aset manusia dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Pengajar harus disampaikan kepada budaya sekolah yang signifikan dan koperatif untuk menjamin keyakinan dan inspirasi yang tinggi sehingga setiap aspek pengatur dan penggunaan terhadap daya maju sekolah dicapai. Di Malaysia, dalam usaha meningkatkan keberkesanan sekolah sejurus merealisasikan perubahan pendidikan pelbagai dasar dan program baharu telah dilaksanakan.

Antaranya adalah Program Saringan Literasi dan Numerasi (LINUS), i-Think, Program Memartabatkan Bahasa Melayu dan Memperkukuhkan Bahasa Inggeris (MBMMBI), Kemahiran Berfikiran Aras Tinggi (KBAT), dan pengintegrasian ICT dalam pembelajaran harian. Ini telah mengakibatkan guru berhadapan dengan pelbagai tanggungjawab dan tugas baharu. Pelaksanaan dasar dan program baharu memerlukan guru yang sentiasa memantapkan kualiti diri, berinovasi dan kreatif. Ini telah dibuktikan oleh Brown dan Ralph (2002) iaitu perubahan dalam pendidikan akan membawa kepada perubahan dalam diri guru dan amalan guru. Namun demikian, perubahan ini turut mendatangkan impak negatif seperti ketidakpuasan kerja, dan tekanan kepada guru (Brown & Ralph, 2002). Para sarjana seperti Pugalendhi, Umaselvi, dan Nakkeeran (2010) dan Parameswari dan Kadhiraan (2014) menyatakan persekitaran organisasi atau suasana tempat kerja yang kondusif adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualiti kehidupan kerja guru.

Namun demikian, polisi di peringkat sekolah masih gagal mengambil kira keperluan guru atau kualiti kehidupan kerja guru semasa proses transformasi dan peningkatan keberkesanan sekolah. Pelaksanaan kewajipan pengajar untuk sekolah adalah faktor penentu utama dalam mengakui persembahan mengajar sebagai



pendidik yang dikemukakan dilihat sebagai modal insan yang menjadi teras utama peningkatan latihan negara dan kepercayaan kepada pihak berkuasa sekolah dan pengajar yang mempunyai tanggungjawab yang tinggi pasti menjadi perintis dan sekolah akan mengutamakan mereka, menjaga malah memastikan kebajikan mereka (Ab Aziz, 2003).

Komitmen pendidik terhadap institusi adalah amalan yang efektif (Singleton, 2006). Pembangunan organisasi bergantung kepada analisis dan mengenal pasti aspek-aspek yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi dari aspek persediaan untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang komited dan membawa kepada peningkatan produktiviti. Pengetahuan yang lengkap dan kesedaran budaya organisasi perlu bagi membantu meningkatkan keupayaan untuk mengkaji tingkah laku organisasi dan menguruskan organisasi (Brooks, 2006). Budaya sekolah mempengaruhi ahli-ahli sekolah (Karupiah, Foo, Jamaliah, & Bahaman, 2014).

Menurut Najeemah (2012) "guru yang berkomitmen mungkin memiliki hubungan psikologi yang kuat kepada sekolah mereka, pelajar atau mata pelajaran yang diajar. Walau bagaimanapun, budaya sekolah yang lemah boleh membawa kepada kekurangan komitmen di kalangan guru. Seperti yang dikaji oleh penyelidik Abdul-Jaleel (2014) budaya organisasi sekolah yang lemah secara negatif mempengaruhi kepuasan guru dengan pekerjaan mereka di sekolah serta komitmen mereka terhadap sekolah dan pengajaran. Pemeriksaan budaya sekolah adalah penting kerana, menurut kajian Goodland (1984) menunjukkan sama seperti sekolah-sekolah lain dalam pelbagai cara, sesebuah sekolah memiliki suasana (atau budaya) yang tersendiri dan seterusnya, suasana yang mungkin mencadangkan pengkaji bagi



menggunakan pendekatan untuk menjadikannya sekolah yang lebih baik. Pengajaran telah disifatkan sebagai satu kerjaya yang membentuk emosi serta mengecewakan (Lambert, O'Donnell, Kusherman, & McCarthy, 2006). Kadar di mana guru-guru meninggalkan profesion adalah jauh lebih tinggi daripada kadar guru-guru yang meninggalkan profesion lain.

Pendidik yang mempunyai kewajipan tinggi di sekolah juga akan merasa bahawa mereka mempunyai status yang tinggi di dalamnya dan ingin lebih banyak menyumbang daripada yang mereka jangkakan (Bogler & Somech, 2005). Golongan yang mempunyai peranan besar dalam merealisasikan Wawasan 2020 ialah golongan guru. Sistem pendidikan di Malaysia sentiasa mengalami perubahan sama ada dari segi kurikulum mahupun struktur pengurusan organisasinya. Perubahan ini sama sekali memberi impak dari segi budaya sesebuah sekolah yang menjurus kepada komitmen organisasi guru. Dalam menghadapi pelbagai perubahan dasar-dasar pendidikan, golongan guru terutamanya telah mengalami pelbagai konflik. Antaranya ialah ketidakpuasan kerja yang mempengaruhi motivasi guru terhadap setiap tugas dan tanggungjawab. Pengajar sering dilihat dengan tekanan kerja yang wujud dari pelbagai tugas baru yang berbeza. Ini berdasarkan alasan bahawa banyak projek baru dari pelbagai dimensi dicampur dalam sesuatu organisasi yang dilatih sebagai amalan kebudayaan sekolah yang wajib.

Menurut Menteri Pendidikan (Artikel Sinar Harian, Mei 10, 2017) mahupun dahulu atau kini, telah menjamin bahawa beban kerja pentadbiran dan pentadbiran rekod pengajar akan dikurangkan supaya fokus sepenuhnya dapat diberi kepada proses pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPC). Malangnya, terdapat kursus yang





mengharapkan pengajar mengisi maklumat atau membuat pelaksanaan berasaskan sekolah. Jelasnya di sini realiti budaya sekolah yang mempengaruhi komitmen para pengajar. Guru-guru masa kini bukan sahaja melaksanakan tanggungjawab sebagai pengajar atau pendidik sepenuhnya malahan menyiapkan tugas-tugas termasuk perkeranian dan tugas-tugas selain tugas hakiki di sekolah mengikut ketetapan masa yang diberikan. Pendidik sering mengejar setiap usaha yang diberi begitu banyak sehingga proses pengajaran dan pembelajaran tidak diendahkan. Keadaan ini menjadikan pendidik tidak berkesan dan produktif dalam menjalankan tugas seharian. Banyak masa diperlukan untuk kerja-kerja pentadbiran, pengkeranian, gaji yang tidak memuaskan, dan tidak mendapat penyertaan daripada rakan sejawat antara stimulasi serta persepsi dalam budaya sesuatu organisasi yang sering menjadi persoalan. Dalam kajian (Hogan, 2008) telah membuktikan bahawa beberapa pengajar yang menghadapi kemurungan dan telah berfikir atau dipilih untuk berhenti atau meletak jawatan sebelum umur persaraan. Ini disebabkan kekecewaan pekerja akibat kerja keras dan beban yang tinggi.

Berikutan aspek tekanan kerja dalam kalangan guru serta ketidakpuasan, taraf kesihatan guru turut merosot dimana ianya mempengaruhi secara sah pengurusan profesion perguruan. Tambahan pula, kelemahan dari segi pengurusan serta keberkesanan pelaksanaan organisasi sekolah yang tidak menitikberatkan kebajikan guru turut menjadi isu utama dalam kalangan golongan guru masa kini. Isu-isu ini menimbulkan persoalan “sejauh manakah aspek budaya sekolah mempengaruhi komitmen guru dari segi penglibatan, tanggungjawab dan kesetiaan terhadap tugas dan profesion perguruan”? Pentadbir sekolah sepatutnya peka terhadap masalah dan menjaga kebajikan pekerja bagi menyelaraskan sistem pentadbiran. Selain itu, pihak





pentadbir juga seharusnya mewujudkan corak pengurusan yang berkesan misalnya mengamalkan falsafah pengurusan melalui kerjasama antara pentadbir dan guru. Lebih praktiknya pada masa kini, pihak pentadbir lebih bersifat “autokratik” dimana segala keputusan adalah muktamad tanpa sebarang perbincangan serta pertimbangan golongan guru-guru yang membuktikan terjejasnya komitmen guru.

Selain itu budaya sekolah turut merangkumi aspek suasana penyesuaian pekerjaan. Kegagalan budaya sesuatu organisasi dalam menyediakan suasana tempat kerja yang positif serta efektif turut menjadi faktor utama kegagalan seseorang guru dalam memberikan komitmen yang sepenuhnya terhadap pengurusan kerja yang berkesan. Kepuasan kerja dikaitkan dengan kemampuan orang untuk menyesuaikan diri dengan suasana keadaan pekerjaannya. Di sepanjang garis ini, ketiadaan penyesuaian ke tempat kerja menjejaskan tahap kepuasan kerja yang dialami yang secara langsung tidak memberi apa-apa kesan pada pelaksanaan keberkesanan sekolah. Pentadbir sebagai pemimpin utama perlu mewujudkan suasana kerja yang produktif dan kondusif mengikut garis panduan yang ditetapkan oleh KPM.

Perhubungan antara aspek lain yang diberi keutamaan dalam budaya organisasi dalam menjamin kemakmuran dan kejayaan sesebuah organisasi. Hubungan antara pengajar dan pengurus adalah penting untuk menjamin pelaksanaan aktiviti seseorang. Persengketaan di kalangan pengajar mempengaruhi prestasi kerjaya seseorang guru. Semua pendidik sepatutnya bersemangat untuk berpartisipasi untuk memenuhi setiap pesanan yang telah mereka terima. Menurut Setiausaha Agung NUTP, Lok Yim Pheng (April, 2015) tinjauan terbaru yang dibuat menunjukkan tekanan dihadapi guru di Malaysia semakin meningkat sejak beberapa





tahun kebelakangan ini terutamanya disebabkan pengenalan pelbagai program pendidikan baharu dan penggunaan sistem elektronik.

Sekiranya isu masalah kekecewaan pendidik berterusan, bidang latihan tidak hanya menemui isu pengajaran yang tidak bertanggungjawab, pengabdian dan amalan, dalam apa jua keadaan, akan kehilangan pengajar yang berkualiti dan dengan itu akan mempengaruhi kecekapan dan sifat latihan. Dengan cara ini, kepuasan kerja adalah penting memandangkan ia adalah salah satu daripada pemboleh ubah untuk mendapatkan kerja yang ideal. Bagi seseorang yang mempunyai kepuasan dalam pekerjaan ia menggalakkan jiwa dan tanggungjawab yang boleh membantu dan menyelesaikan tugas serta melaksanakan tugas sebagai kerja berpasukan dan bukan hanya bergantung pada pemimpin pendidik yang diperlukan tanpa sebarang usaha bersama-sama untuk mengumpulkan data dan informasi dalam kerja yang dilakukan.

Hubungan sesama rakan sekerja turut menjadi persoalan dalam budaya sesebuah organisasi. Terdapat segelintir guru-guru terutamanya golongan guru muda yang saling tidak menghormati pihak pentadbir dan golongan guru “*senior*”. Justeru itu, arahan yang tidak jelas daripada pihak pentadbir mahupun golongan guru yang menyebabkan salah tafsir maklumat yang terus mendorong kepada kegagalan matlamat pencapaian organisasi. Maka, semangat tersebut bukan saja tidak membantu dalam produktiviti kerja malahan kualiti kerja merosot secara tidak langsung menjejaskan profesion serta tahap pencapaian akademik murid. Budaya organisasi dan komitmen mempunyai hubungan yang sangat rapat. Norma, simbol, nilai, kepercayaan dan asas komitmen merupakan andaian yang dibentuk di sini. Budaya juga dilihat sebagai mekanisme kawalan bagi membina komitmen organisasi.





Organisasi yang mempunyai budaya yang lebih kukuh dan lebih kaya mempunyai pekerja yang lebih komited dan lebih setia (Khurosani, 2004).

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti wujudnya hubungan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi di kalangan guru Sekolah Kebangsaan Zon Sentul, Kuala Lumpur. Tujuan pemilihan Zon Sentul khususnya disebabkan data KPM yang membuktikan peningkatan bilangan pertukaran guru sama ada dalam negeri mahupun luar negeri beserta guru-guru yang “redeployment” mulai tahun 2013 hingga tahun 2015 yang membawa kepada perlunya kajian ini dilaksanakan. Berikut adalah Jadual



Statistik Pertukaran Guru Zon Sentul, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

Jadual 1.1

Statistik Pertukaran Guru Dalam dan Luar Negeri bagi Zon Sentul, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur

Statistik Pertukaran Guru Dalam dan Luar Negeri bagi Zon Sentul, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

Zon Pilihan	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
Zon Sentul	52	75	102



1.5 Objektif Kajian

Objektif-objektif kajian ialah seperti berikut :

1. Mengenal pasti tahap budaya sekolah dalam kalangan guru-guru di Sekolah Kebangsaan Zon Sentul.
2. Mengenal pasti tahap komitmen guru afektif, normatif dan berterusan dalam kalangan guru-guru di Sekolah Kebangsaan Zon Sentul.
3. Mengenal pasti hubungan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Zon Sentul, Kuala Lumpur.

1.6 Soalan Kajian

Kajian yang dijalankan adalah untuk menjawab soalan kajian seperti berikut:

1. Apakah tahap budaya sekolah dalam kalangan guru-guru di Sekolah Kebangsaan Zon Sentul?
2. Apakah tahap komitmen guru afektif, berterusan dan normative dalam kalangan guru-guru di Sekolah Kebangsaan Zon Sentul?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Zon Sentul, Kuala Lumpur?



1.7 Hipotesis Kajian

H₀1 dibentuk bagi menjawab soalan kajian yang ketiga seperti berikut:

H₀1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Zon Sentul, Kuala Lumpur.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian dan informasi mengenai budaya sekolah sangat tipis di Malaysia. Lebih-lebih lagi, kajian ini adalah bergantung kepada memberi pengenalan amalan nilai budaya sekolah di setiap organisasi. Walaupun dapatan kajian ini sukar disimpulkan pada dimensi nasional, disebabkan kajian ini hanya melibatkan beberapa sekolah namun sekurang-kurangnya kajian ini boleh dijadikan panduan rujukan dan sebagai sejenis manual perspektif kepada kajian-kajian yang akan dilaksanakan seterusnya. Instrumen budaya sekolah yang telah digunakan boleh dijadikan sebagai panduan oleh sekolah dalam menilai kualiti dan amalan yang dipraktikkan di setiap sekolah.

Sebarang perubahan, inovasi, reformasi atau program yang akan dilaksanakan sudah pastinya menunjukkan kemajuan yang pesat dalam bidang pendidikan berikutan tahap komitmen organisasi dalam guru yang begitu efektif. Kajian ini juga merupakan dokumentasi dan boleh digunakan oleh pengerusi hierarki terutama kepada pengajar. Keberkesanan kajian ini dapat membantu pendidik dalam memerhatikan tugas pengajar ke sekolah berkenaan dengan latihan yang pakar telah dialamatkan sebagai





bahan yang dapat dimuatkan dalam kajian ini. Bukan hanya itu, para pendidik dapat melihat ujian atau contoh bagaimana teknik, sistem, metodologi, prosedur dan strategi yang digunakan oleh pakar-pakar tertentu dalam menggambarkan atau membuat sudut pandang mengarahkan atau mempertimbangkan (teori dan pemikiran) dalam kajian.

Bagi pihak Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), kajian ini penting kerana ia dapat memberi idea atau input yang sesuai supaya pihak berkenaan dapat mengenalpasti dan menilai masalah yang dihadapi oleh guru-guru di sekolah kebangsaan. Ia juga boleh dijadikan asas untuk memperincikan usaha ke arah meningkatkan tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru sejurus dengan profesionalisme seseorang guru yang berkhidmat di sekolah.

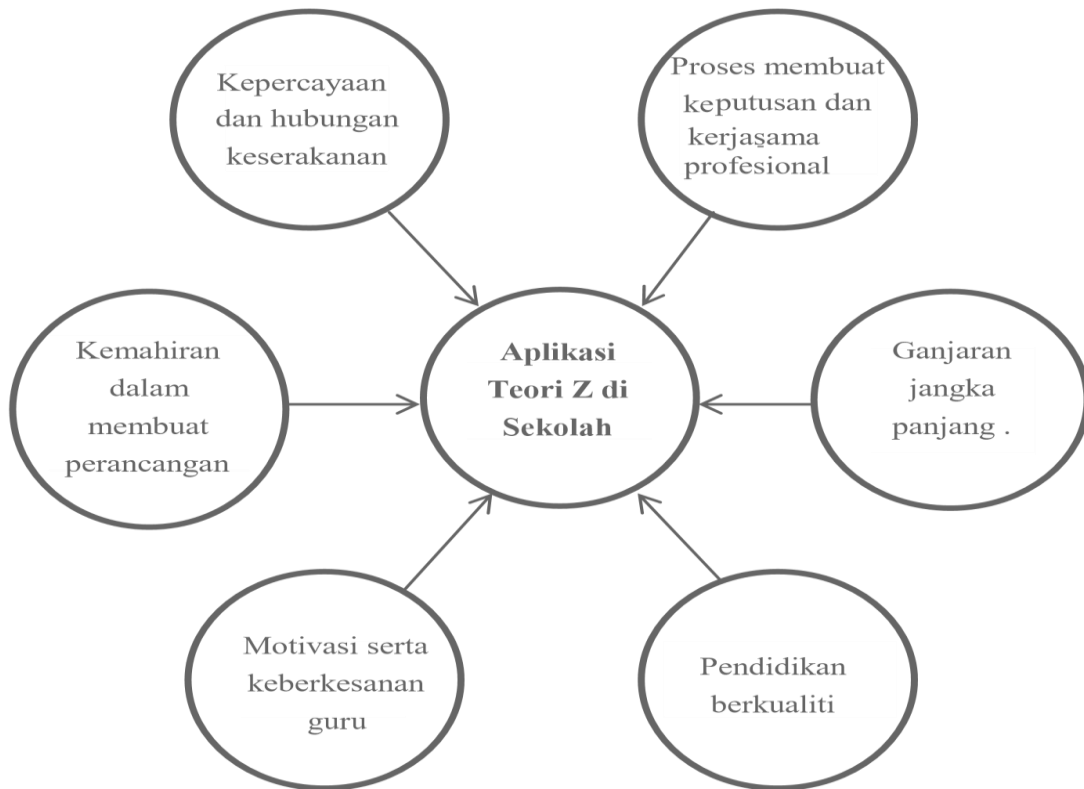


1.9 Kerangka Kajian

1.9.1 Kerangka Teori Kajian

William Ouchi (1993) telah memperkenalkan Teori Z dalam aplikasinya terhadap sekolah sekolah pada awal tahun 1980an. Ciri-ciri atau tingkah laku yang diperlihatkan termasuklah kepercayaan, keintiman serta hubungan keserakanan, proses membuat keputusan dan kerjasama professional, kemahiran dalam perancangan, ganjaran dalam jangka panjang, motivasi serta keberkesanan guru dan pendidikan berkualiti. Model bagi dimensi berikut ditunjukkan dalam Rajah 1.1



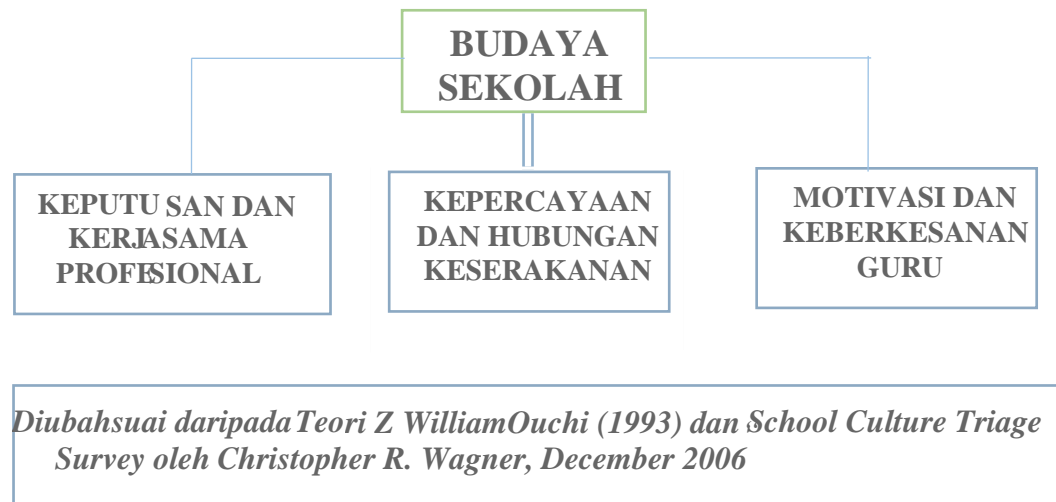


Rajah 1.1 Diagram Teori Z oleh William Ouchi (1993)

Teori Z tidak sekadar mengambil berat terhadap sikap atau pola tingkah laku seseorang pentadbir secara individu malah lebih menitikberatkan budaya organisasi secara keseluruhan yang diletakkan bersama-sama dengan pengurusan komitmen organisasi. Namun dalam konteks kajian ini, hanya tiga tingkah laku iaitu keputusan dan kerjasama profesional, kepercayaan dan hubungan keserakanan dan motivasi serta keberkesanan guru yang dipilih bersesuaian dengan keperluan budaya sekolah yang dikaitkan dengan komitmen guru afektif, berterusan dan normatif. Selain daripada Teori Z oleh William Ouchi (1993) tingkah laku atau elemen budaya sekolah diperkukuhkan lagi dengan kajian oleh Christopher R. Wagner (2006) melalui “*School Culture Triage Survey*” yang turut menekankan tiga elemen budaya iaitu

kerjasama professional, hubungan keserakanan serta efikasi keberkesanan guru.

Kerangka model bagi dimensi-dimensi ini dapat ditunjukkan dalam Rajah 1.2



Rajah 1.2 Kerangka Model Budaya Sekolah

Dimensi yang pertama iaitu keputusan dan kerjasama professional merupakan kolaborasi antara pemimpin, guru, staff sokongan dan tenaga professional dalam merealisasikan matlamat dan visi sesebuah sekolah (Zamroni, 2011). Pentadbir seharusnya melibatkan subordinat untuk berkongsi ilmu, yang menyediakan pihak berkepentingan dengan input ke dalam keputusan yang mempengaruhi cara mereka melaksanakan tanggungjawab mereka. Kerjasama dan keputusan yang berkualiti dapat dicapai apabila sekumpulan kecil pekerja yang kerap bertemu untuk membincangkan cara mereka melakukan kerja mereka dan mencadangkan perubahan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu sistem cadangan kelompok bagi menyelesaikan masalah dan meningkatkan kualiti sistem (Bonstingl, 2001).

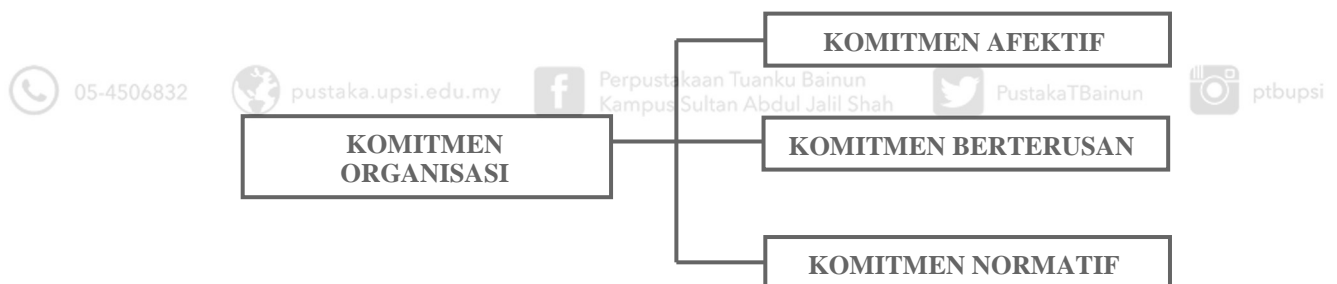


Aspek kedua iaitu kepercayaan dan hubungan keserakanan merujuk kepada situasi atau perasaan guru-guru yang seronok bekerja bersama-sama, menyokong satu sama lain dan berasa dihargai dalam sesebuah organisasi. Menurut Ouchi (1993) tiada institusi yang boleh wujud tanpa amanah dan keintiman dalam kalangan rakan sekerja. Amanah di sekolah hanya boleh wujud di kalangan orang-orang yang memahami bahawa objektif mereka serasi dalam suatu kelompok tertentu ke arah mencapai sasaran dan matlamat sesebuah organisasi sekolah. Kepercayaan boleh dibangunkan hanya melalui keintiman hubungan keserakanan, pengalaman profesional dengan orang lain, termasuk hubungan interpersonal rapat antara guru dan guru, serta pentadbir dan guru-guru.

Manakala elemen yang ketiga iaitu motivasi dan keberkesanan merujuk kepada penilaian terhadap diri seseorang atau sekumpulan anggota yang lain secara positif atau negatif. Dalam organisasi Teori Z, seseorang yang telah mengambil bahagian dalam membentuk matlamat dan objektif sistem, mampu melaksanakan segala yang datang secara semulajadi; melakukan apa yang suka dilakukan, atas persetujuan bahawa perkara-perkara yang dipilih bersama adalah baik untuk peningkatan matlamat sekolah (Ouchi, 1993). Ketiga-tiga tingkah laku budaya atau elemen memberikan wawasan ke dalam budaya keseluruhan komuniti pembelajaran dan khususnya, dengan budaya dalam persekitaran sekolah. Dalam majoriti sekolah-sekolah yang menggunakan *School Culture Triage* (Christopher R. Wagner, 2006) sebagai pengukur, budaya sekolah mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru. Budaya sekolah positif wujud apabila pemimpin berperanan sebagai model yang baik, mampu mewujudkan kerjasama yang baik antara guru sejourus melahirkan guru-guru yang komited dan dedikasi. Budaya



sekolah wujud dengan kepercayaan, wawasan bersama, tradisi, norma dan sejarah organisasi. Budaya sekolah turut memberi kesan tingkah laku ahli dan produktiviti mereka terhadap kejayaan sesebuah sekolah (Yaakob Daud, 2007). Budaya sekolah bergantung kepada tahap perkongsian kepercayaan asas dan nilai-nilai dalam kalangan ahli-ahli organisasi. Budaya sekolah diklasifikasikan sebagai lemah atau kuat atas dasar perkongsian unsur-unsur atau dimensi budaya yang dinilai dan dihayati di kalangan ahli organisasi yang secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi. Budaya sekolah mempunyai potensi untuk meningkatkan prestasi organisasi, kepuasan kerja pekerja, dan rasa kepastian tentang penyelesaian masalah (Kotter, 2012).



Rajah 1.3 Kerangka Three- Component Model of Organizational Commitment (TCM) oleh Allen & Meyer (1993) dan Robbins Judge (2004)

Kerangka kajian Rajah 1.3 dibina berdasarkan *Three-Component Model of Organizational Commitment* (TCM) yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1997). Menurut beliau, komitmen organisasi meliputi tiga aspek utama iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Ketiga-ketiga aspek tersebut digunakan untuk mengukur keinginan seseorang anggota bekerja di dalam organisasinya. Komponen afektif merujuk kepada kepercayaan dan penerimaan guru



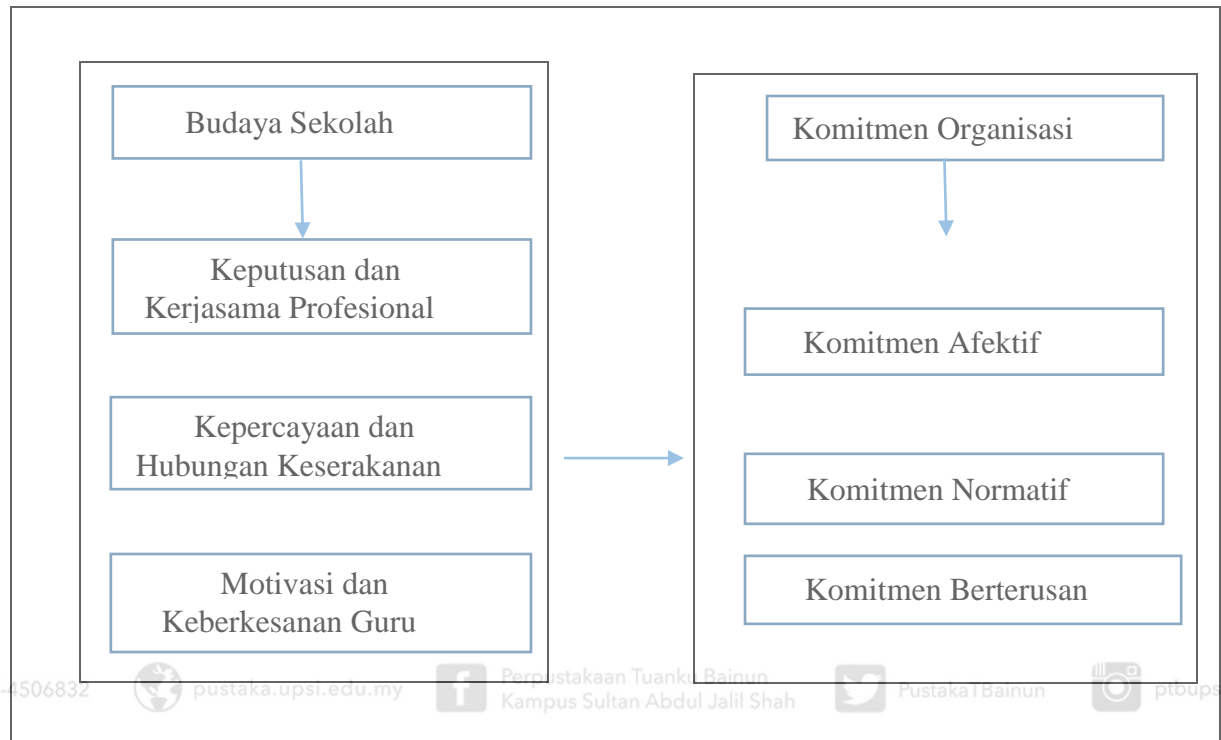
terhadap nilai dan matlamat sekolah. Komitmen afektif juga merujuk kepada emosi guru kepada organisasi dan penglibatan di dalamnya. Guru dengan komitmen afektif yang kuat akan terus berkhidmat dengan organisasi atas kemahuan diri sendiri. Komponen berterusan pula melihat kepada kebolehan pendidik untuk menjalankan tanggungjawab sebagai kewajipan mengenai kepentingan sekolah. Di sekolah, para pengajar sangat bersedia untuk berusaha sedaya upaya bagi menjamin nama sekolahnya sentiasa berada pada tahap tinggi dan menjadi contoh kepada sekolah lain. Guru-guru yang berpegang teguh kepada organisasi ialah berpandukan kepada komitmen berterusan yang kekal di tempat kerja kerana kesedaran mereka daripada kos serta kesan meninggalkan sesebuah organisasi sekolah. Mereka tinggal dalam organisasi kerana mereka seharusnya dan perlu kekal di organisasi.



individu untuk melindungi pendaftaran di dalam persatuan, iaitu menjadi sebahagian daripada organisasi (Sopiah, 2008). Komitmen normatif turut mencerminkan kesedaran tentang jangkaan dan tanggungjawab orang lain untuk meneruskan kerja, menjadi pegawai negeri yang dikemukakan dan supaya guru-guru yang komited merasakan bahawa mereka patut kekal dan tetap bersatu dengan organisasi.



1.9.2 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1.4 Diubahsuai berdasarkan Dimensi Budaya Sekolah Teori Z oleh William Ouchi (1993) dan Three-Component Model of Organizational Commitment (TCM) oleh Allen & Meyer (1997)

Kerangka konseptual kajian pada Rajah 1.4 ini merangkumi dua pembolehubah iaitu pemboleh bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini ialah budaya sekolah yang dilihat berdasarkan tiga dimensi iaitu keputusan dan kerjasama profesional, kepercayaan dan hubungan keserakanan serta motivasi dan keberkesanan guru (William Ouchi, 1993). Manakala pemboleh ubah bersandar pula ialah komitmen organisasi dalam kalangan guru di sekolah yang diukur menerusi tiga elemen atau komponen komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, normatif dan berterusan.



1.10 Batasan Kajian

Setiap kajian yang dijalankan mempunyai kekangan ataupun halangan yang tidak dapat dielakkan. Dalam kajian ini, pengkaji menghadapi beberapa kekangan yang tidak dapat dielakkan. Antaranya termasuklah ruang lingkup kajian ini iaitu populasi seramai 2250 orang guru yang dipilih melibatkan 36 buah sekolah di Zon Sentul manakala sampel kajian iaitu seramai 327 orang guru. Skop kajian atau sampel guru dalam bilangan yang terlalu ramai mempersoalkan kesahihan dan ketelusan dari aspek jawapan yang dikembalikan. Kaedah kuantitatif yang digunakan turut melibatkan halangan masa, tugas kerja dan kerjasama dalam kalangan guru untuk menjawab



Disebabkan faktor-faktor ini menyebabkan guru-guru kurang memberikan perhatian yang sepenuhnya semasa mengisi borang soal selidik dan ini menjadi kesukaran pengkaji mengumpul semua borang soal selidik yang diedarkan. Selain itu, bilangan instrumen atau soal selidik yang dikembalikan atau diterima semula tidak bertepatan dengan bilangan yang telah diedarkan. Menurut Aini (2007), instrumen berperanan sebagai alat perantaraan dan menjadi alat pengukur pengkaji dan responden. Apabila responden menghadapi batasan ketika mengisi borang soal selidik maka menjadi satu kekangan kepada pengkaji untuk membuat pengukuran. Oleh yang demikian, mungkin banyak pihak yang akan mempertikaikan kesahihan data yang dianalisis tersebut serta mempersoalkan adakah data yang dianalisis itu boleh mewakili situasi ataupun keadaan yang sebenar.



Di samping itu, dari aspek pengendalian dan pelaksanaan instrumen bagi setiap sekolah mencakupi masa yang terlalu lama beserta prosedur yang agak merumitkan. Tujuan pemilihan Sekolah Kebangsaan Zon Sentul antaranya adalah kerana bilangan guru Sekolah Kebangsaan yang lebih ramai berbanding zon-zon lain di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Antara kekangan lain termasuk batasan atau limitasi dimensi atau elemen yang dipilih berdasarkan Teori Z Budaya Sekolah yang dikemukakan oleh William Ouchi (1993) yang pada dasarnya meliputi enam aspek atau dimensi. Namun demikian hanya tiga elemen yang bersesuaian dipilih bagi mengukur pemboleh ubah bebas kajian.

1.11 Definisi Operasional

1.11.1 Budaya Sekolah

Budaya sekolah ialah kualiti dan ciri-ciri kehidupan di sesebuah sekolah yang berhubung kait dengan norma, matlamat, hubungan sesama manusia, pengajaran, pembelajaran, kepemimpinan dan struktur organisasi. Budaya sekolah yang seimbang dan positif dapat membantu perkembangan pembelajaran generasi muda khususnya para pelajar. Budaya sekolah yang sihat dapat membantu melahirkan generasi pelajar, keluarga dan pendidik yang bekerjasama dalam menjayakan setiap visi, misi dan aspirasi sekolah (Cohen, 2007). Menurut Zamroni (2011) budaya sekolah terdiri daripada piawaiannya sendiri, struktur sosial, keyakinan, nilai, imej, kastam, tujuan dan destinasi untuk membina organisasi tertentu. Dalam pemeriksaan ini budaya sekolah dicirikan sebagai pengagregatan kualiti dan standard pendidik sekolah yang



matang. Budaya sekolah adalah satu kesepakatan mengenai perkara-perkara penting dan perkara-perkara yang tidak penting. Amalan ini berbentuk kumpulan dan bukan bersifat individu (Hoy dan Miskel, 2008; Zamroni (2011)

1.11.2 Budaya

Menurut Peterson.K.D.(2009) budaya secara umum adalah tindak tanduk dan perilaku manusia yang menggambarkan nilai, adat resam dan cara hidup mereka yang merangkumi aspek pemikiran, sikap, kepercayaan dan tindakan kebiasaan. Ia menggabungkan sudut pandangan, contohnya, pembelajaran, kepercayaan, ekspresi, etika, undang-undang, piawaian, tradisi dan kebolehan serta kecenderungan yang berbeza yang diperoleh dan dihubungkan sepanjang hayat seharian. Komponen ini penting dalam menggambarkan isu atau sesuatu perlakuan (Peterson.K.D.2009). Manakala, menurut Ma'rof Redzuan (2001) pula menyatakan budaya sebagai tekstur rangkaian yang mengikat individu dari masyarakat dan organisasinya melalui susunan objektif dan kualiti yang diberikan oleh cara hidup rangkaian sendiri. Ia juga lebih dikenali sebagai *concensual* dan *holistic* (menyeluruh). Dalam kajian ini, budaya adalah merujuk kepada fungsi, peranan subordinat, nilai serta kepercayaan yang menjadi asas bagi mencapai matlamat dan hala tuju sesebuah sekolah.





1.11.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi pula ialah sesebuah organisasi yang dapat membentuk dan menyatukan semua anggota serta dapat merealisasikan semua tanggungjawab dan aktiviti bersama-sama dalam satu pasukan (Hoy & Miskel, 2013). Dalam konteks budaya sekolah, sememangnya terdapat peraturan-peraturan tertentu bagi memastikan para pelajar mendapat pencapaian yang baik dalam bidang akademik dan memastikan para pelajar sentiasa dalam keadaan yang baik (Lansberry, 2009).

1.11.4 Keputusan dan Kerjasama Profesional

Keputusan dan kerjasama profesional antara pemimpin dan guru memainkan peranan yang penting dalam merealisasikan matlamat dan visi sesebuah sekolah. Kerjasama bergantung kepada keterbukaan dan perkongsian pengetahuan tetapi juga beberapa tahap fokus dan akauntabiliti di pihak organisasi (Richard Du Four, 2004). Keputusan yang diambil bersama dua atau lebih orang secara kolaborasi melalui perkongsian idea dan pengetahuan mampu mencetus perubahan serta kemajuan yang produktif dalam sesebuah organisasi. Pentadbir sekolah seharusnya meluangkan masa yang mencukupi berbincang dengan guru berkenaan objektif serta keputusan organisasi yang selaras dengan produktiviti sekolah serta bagaimana sesebuah sekolah itu beroperasi. Selain itu, pentadbir boleh menjemput subordinat atau golongan guru untuk berkongsi pendapat, menyediakan input ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi cara mereka melaksanakan tanggungjawab mereka (Lunenberg, 2006).





1.11.5 Kepercayaan dan Hubungan Keserakanan

Kepercayaan dan hubungan keserakanan merujuk kepada penglibatan guru dengan rakan-rakan mereka pada intelektual, sosial dan tahap emosi di sekolah. Sejauh manakah guru-guru dan kakitangan berkomunikasi, meraikan dan menghargai antara satu sama lain? Menurut Ouchi, (1993) tiada institusi yang boleh wujud tanpa kepercayaan dan hubungan serasi antara subordinat. Kepercayaan di sekolah hanya boleh wujud dalam kalangan guru-guru yang memahami bahawa objektif mereka serasi dalam jangka masa panjang. Konsep ini adalah berdasarkan kepada andaian bahawa jika anda tidak memahami apa yang orang lain tidak, jika anda tidak memahami bahasa mereka, teknologi mereka, dan masalah mereka, maka anda tidak mungkin mempercayai mereka. Kepercayaan melalui hubungan termasuklah hubungan interpersonal rapat antara guru dan guru, pentadbir dan guru-guru.

1.11.6 Motivasi dan Keberkesanan Guru

Motivasi dan keberkesanan guru merujuk kepada sejauh manakah kakitangan mempunyai kuasa untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan, proaktif dan bukan daripada reaktif, dan seronok bekerja di sekolah. Menurut Danielson (2005) pentadbir bertanggungjawab dalam menghantar isyarat penting kepada guru-guru yang mereka idea adalah penting dan bahawa guru berperanan penting dalam meningkatkan program sekolah. Ouchi (1993) percaya bahawa hanya ada satu bentuk faedah- kepentingan diri. Jika wujud suasana di mana orang dibenarkan secara semula jadi melaksanakan terhadap apa yang dipandang wajar untuk memenuhi kepentingan





diri, maka mereka akan sentiasa berjuang dengan motivasi diri dengan mempunyai komitmen tinggi dan menghasilkan produktiviti yang tinggi.

1.11.7 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologi yang melibatkan karakteristik hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk meneruskan pekerjaan dalam organisasi (Meyer & Allen 1991). Definisi ini menjelaskan bahawa pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi lebih dapat bertahan sebagai sebahagian daripada organisasi jika dibandingkan dengan pekerja yang tidak memiliki komitmen organisasi (Fatimah Affendi, 2014). Komitmen organisasi merupakan suatu pelaburan pekerja terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap pekerja terhadap keseluruhan organisasi, malah ia berkait rapat dengan kesetiaan terhadap organisasi. Joko dan Rayendra (2010) memetik kata David J. Schwartz dalam bukunya "*The Magic of Thinking Success*" menjelaskan komitmen mempunyai maksud tentang tugas dan tanggungjawab. Komitmen seseorang individu berhubungan dengan janji, kesungguhan, motivasi, konsistensi, disiplin dan inisiatif untuk melakukan suatu pekerjaan dan tugas supaya dapat mencapai matlamat organisasi.

Seperti yang ditunjukkan oleh Soloman (2007), dedikasi pendidik secara positif mempengaruhi pencapaian di sekolah. Pemahaman perubahan tugas pendidik bergantung kepada penetapan sistem. Kewajipan adalah ungkapan mental yang menyerupai daya tahan seseorang yang dikaitkan dengan keinginan untuk melibatkan





diri. Dedikasi pengajar juga ditakrifkan sebagai tanggungjawab pendidik adalah komponen penentu yang mempengaruhi prosedur pengajaran dan pembelajaran murid (Soloman, 2007). Dalam kajian ini, komitmen organisasi merujuk kepada keupayaan pendidik untuk kekal dalam organisasinya dengan objektif, kualiti, kewajipan dan komitmen mereka dalam organisasi.

1.11.8 Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*), biasa juga disebut komitmen sikap, iaitu sikap guru yang merasakan bahawa hubungan dirinya dengan tujuan matlamat organisasi adalah seiring atau sesuai dengan nilai yang ada pada dirinya. Justeru, golongan guru yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap berada dalam sesebuah organisasi atas sebab keinginan sendiri (Sopiah, 2008). Menurut kajian ini, komitmen afektif merujuk kepada perasaan emosi atau cinta seseorang guru pada organisasi yang membentuk kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi.

1.11.9 Komitmen Berterusan

Komitmen berterusan (*continuous commitment*) ditakrifkan sebagai komitmen kalkulatif, iaitu guru memiliki pertimbangan secara ekonomi bahawa dia harus tetap berada pada organisasi tersebut (Kaplan, 2004). Seperti yang ditunjukkan oleh peperiksaan ini, tugas pendidik tetap adalah pengajar dalam penjelasan bagaimana





mereka mengasimilasikan dan menerapkan pengalaman kerja mereka yang diterangkan oleh keinginan untuk kekal di dalam organisasi dan mengambil bahagian dalam kerja, sama seperti keinginan untuk memberi kesan terhadap prosedur dan budaya sekolah ke arah kemajuan sekolah.

1.11.10 Komitmen Normatif

Menurut Meyer (2002) (*normative commitment*), iaitu keinginan guru untuk kekal berada dalam persatuan atas sebab tugas dan kewajipan hidup, pengabdian, atau kewajipan moral. Biasanya komitmen ini didorong oleh budaya individu dan etika kerja, yang menyebabkan guru berasa wajib untuk tetap berada di dalam sesebuah organisasi yang bersangkutan. Komitmen ini berbeza dengan dua komitmen yang lain (afektif dan berterusan) kerana komitmen ini tidak menggambarkan keperluan yang berkait dengan tujuan atau misi organisasi. Menurut kajian ini, guru yang memiliki komitmen normatif yang tinggi, akan kekal dalam persatuan kerana ia adalah komitmen untuk diikuti mengikut standard atau kualiti mereka.

1.11.11 Guru

Menurut Ab. Halim Tamuri dan Mohamad Khairul Azman Ajuhary (2010), guru adalah insan yang berkemahiran dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP), menguasai ilmu pengetahuan, bermotivasi dan berpersonaliti positif. Menurut kajian





ini, pendidik merupakan tenaga pengajar yang berkhidmat di sekolah-sekolah kebangsaan di Zon Sentul, Kuala Lumpur.

1.11.12 Sekolah Kebangsaan

Sekolah Kebangsaan merupakan organisasi pendidikan yang penting dalam rangka kerja latihan pendidikan peringkat rendah. Kajian ini melibatkan sekitar 36 buah sekolah kebangsaan (SK) di Zon Sentul, Kuala Lumpur.

1.12 Rumusan



Tugas sekolah sebagai pengendali sosialisasi tidak pernah diuji oleh ahli sosiologi seperti latihan. Budaya sekolah positif diiktiraf sebagai salah satu faktor utama dalam mencapai visi dan objektif sekolah sesuai dengan motivasi negara. Struktur dan proses budaya sekolah dalaman boleh membuat sesetengah sekolah lebih berkesan daripada yang lain (Good & Brophy, 2001). Keserakanan, kerjasama, berkongsi membuat keputusan, penambahbaikan berterusan, motivasi keberkesanan dalam amalan pengajaran dan komitmen organisasi dalam kalangan guru secara langsung merupakan aspek penentu kejayaan sesebuah sekolah.

