



HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PENGETUA, KOMUNITI PEMBELAJARAN
PROFESIONAL DENGAN KOMITMEN
GURU SEKOLAH MENENGAH
KEBANGSAAN DI
MALAYSIA



AZURA BINTI PUN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022





05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA, KOMUNITI
PEMBELAJARAN PROFESIONAL DENGAN KOMITMEN GURU
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI MALAYSIA

AZURA BINTI PUN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022



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 14th APRIL 2022

Student'Declaration:

Saya, AZURA BINTI PUN, P20181000007 FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa tesis yang bertajuk HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA, KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL DENGAN KOMITMEN GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI MALAYSIA adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya..

Azura

Tandatangan pelajar

Supervisor's Declaration:

Saya ASSOCIATE PROFESSOR DR. MAHALIZA BINTI MANSOR dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA, KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL DENGAN KOMITMEN GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI MALAYSIA dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian syarat untuk memperoleh IJAZAH DOKTOR FALSAFAH.

14 April 2022

Tarikh

[Signature]

Tandatangan Penyelia



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اونڨورسٽي ڦنديڊيقن سلطان ادريس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

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

Tajuk / Title: HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA,
KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL DENGAN KOMITMEN
GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI MALAYSIA

No. Matrik / Matric's No.: P20181000007
Saya / I: AZURA BINTI PUN

(Nama pelajar / Student's Name)

Mengaku membenarkan Tesis/Desertasi/Laporan Kertas Projek (Doktor Falsafah/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

Acknowledge that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek adalah hak milik UPSI.
- i. *The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris.*
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan sahaja.
- ii. *Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of research only.*
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
- iii. *The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.*
4. Perpustakaan tidak dibenarkan membuat penjualan salinan Tesis/Disertasi ini bagi kategori **TIDAK TERHAD**.
- iv. *The library are not allowed to make any profit for 'Open Access' Thesis/Dissestation.*
5. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐**SULIT/CONFIDENTIAL**

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

☐**TERHAD/RESTRICTED**

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

☒**TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

Azura

(Tandatangan Pelajar / Signature)

Tarikh: 14 APRIL 2022

[Signature]
Associate Professor Dr. Mahaliza Mansor
Faculty of Management and Economics
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35800 Tanjong Malim
Perak Darul Ridzuan

(Tandatangan Penyelidik / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasm Pelajar & Official Stamp)

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

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



PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan syukur alhamdulillah ke hadrat Allah S.W.T kerana di atas limpah dan kurniaNya, maka saya dapat menyiapkan tesis ini dengan jayanya walaupun menempuh pelbagai dugaan dan rintangan.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada Profesor Madya Dr Mahaliza Mansor dan Dr Tai Mei Kin selaku penyelia utama saya. Komitmen, kesabaran, sokongan, nasihat dan bimbingan yang diberikan banyak membantu kepada kejayaan dalam penghasilan tesis ini. Segala bantuan, semangat, strategi dan kebijaksanaan mereka telah banyak mengajar saya untuk menjadi penyelidik dan pendidik yang baik. Seterusnya terima kasih kepada Profesor Dr Zainuddin Awang, Profesor Dr Nordin Abdul Razak, Profesor Madya Dr Aziah Ismail, Profesor Madya Dr Jamal@Nordin Yunus, Profesor Madya Dr Khalip Musa, Profesor Madya Dr. Isha Awang, Dr. Bahaman Abu Samah, Dr. Kamaruddin Musa, Dr. Khaliza Saidin dan Dr. Mohammad Taufiq Abdul Ghani yang banyak membantu dan berkongsi ilmu sepanjang pengajian saya. Tidak dilupakan staf teknikal di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, UPSI iaitu Encik Mohamad Marwan Hakim Mahayuddin yang banyak membantu pengurusan pelajar Pesisir Borneo.

Terima kasih kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Jabatan Pendidikan Negeri seluruh Malaysia, Pengetua dan guru-guru sekolah menengah kebangsaan yang terlibat dalam kajian ini kerana telah memberi sokongan penuh dalam kajian lapangan dan memudahkan proses untuk mendapatkan data.

Ribuan terima kasih kepada kedua ibu bapa yang saya hormati, Hj Pun Bin Said dan Hajah Hadiah Bt. Mahsar yang sentiasa memberi kasih sayang, dorongan, doa, peringatan dan panduan hidup yang amat saya perlukan. Ucapan terima kasih juga kepada suami tercinta, Encik Mohamed Khirul Nizzuan Bin Hamzah dan anak-anak, Akmal Hazim, Ailin Yasmin, Ailin Najwa, Ailin Sofiya dan Ailin Safiya atas kesabaran, sokongan, bantuan, toleransi, cinta dan doa kalian sehingga tesis dan pengajian ini dapat disempurnakan dengan jayanya. Sesungguhnya segala pengorbanan yang telah dilakukan amat saya sanjungi dan akan saya ingati sepanjang hayat ini.

Akhir kata, ucapan terima kasih juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam memberikan idea, cadangan, bantuan dalam menyiapkan tesis ini. Semoga penyelidikan dan tesis ini dapat dijadikan wadah ilmu yang berguna untuk tatapan generasi akan datang.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menguji amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti i) hubungan di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komuniti Pembelajaran Profesional, dan ii) hubungan Komuniti Pembelajaran Profesional dengan Komitmen Guru. Seterusnya, bertujuan mengenal pasti sama ada Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru. Pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan digunakan dan melibatkan seramai 702 orang guru sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Kaedah persampelan berstrata tidak berkadar telah digunakan dalam pemilihan sampel. Data dianalisis dengan menggunakan AMOS-SEM versi 23. Hasil dapatan menunjukkan amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua merupakan konstruk yang sah dengan nilai, $TLI = 0.937$, $CFI = 0.942$ dan $RMSEA = 0.058$. Komuniti Pembelajaran Profesional juga merupakan model yang sah dengan nilai indeks kesepadanan $TLI = 0.938$, $CFI = 0.943$ dan $RMSEA = 0.047$. Komitmen Guru turut mempunyai konstruk yang sah dengan nilai indeks kesepadanan $TLI = 0.973$, $CFI = 0.982$ dan $RMSEA = 0.055$. Seterusnya, Kepimpinan Transformasional Pengetua didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komuniti Pembelajaran Profesional (.77). Komuniti Pembelajaran Profesional juga mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen guru (.39). Dapatan menunjukkan Komuniti Pembelajaran Profesional menjadi mediator separa kerana kesan tidak langsung adalah signifikan ($0.77 \times 0.39 = 0.30$) dan nilai kesan langsung juga signifikan (0.32). Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bagaimana pengetua sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasional dapat meningkatkan Komitmen Guru melalui pembudayaan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Implikasinya, Komitmen Guru berkait rapat dengan Komuniti Pembelajaran Profesional dan kejayaan Komuniti Pembelajaran Profesional bergantung pada pengaruh Kepimpinan Transformasional Pengetua. Seterusnya, melalui kajian ini, para pengetua dapat memperluaskan pengetahuan tentang bagaimana membina Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah dengan cara yang lebih efektif.

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY AND TEACHER COMMITMENT IN MALAYSIAN NATIONAL SECONDARY SCHOOLS

ABSTRACT

The study aimed to test the practice of Principal Transformational Leadership, Professional Learning Community and Teacher Commitment in Malaysian national secondary schools, and specifically to identify any significant relationship, i) Principal Transformational Leadership and Professional Learning Community, and ii) Professional Learning Community and teacher commitment. Another important objective of the study was to ascertain whether Professional Learning Community was a mediator between principal transformational leadership and teacher commitment. A quantitative survey method was used that involved 702 teachers. The disproportionate stratified sampling method was used in sample selection. The data was analysed using AMOS-SEM version 23. The results showed that principal transformational leadership consists of valid constructs, TLI = 0.937, CFI = 0.942 and RMSEA = 0.058. The Professional Learning Community was also a valid model with TLI = 0.938, CFI = 0.943 and RMSEA = 0.047. The finding also showed that Teacher Commitment encompasses valid constructs with TLI = 0.973, CFI = 0.982 and RMSEA = 0.055. Principal Transformational Leadership was found to have a significant relationship with Professional Learning Community (.77) whereas Professional Learning Community had a significant relationship with Teacher Commitment (.39). Furthermore, the analysis showed that Professional Learning Community was a partial mediator because the value of indirect effect is significant ($0.77 \times 0.39 = 0.30$) and the value of direct effect is also significant (0.32). In conclusion, this study shows how school principals who practice transformational leadership can increase Teacher Commitment through cultivating a Professional Learning Community in schools. The implication is that Teacher Commitment is closely linked to the Professional Learning Community and the success of the Professional Learning Community depends on the influence of the Principal's Transformational Leadership. Further, through this study, principals were able to expand their knowledge on how to build Professional Learning Communities in schools in a more effective way.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
------------------------------------	----

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/LAPORAN KERTAS PROJEK	iii
---	-----

PENGHARGAAN	iv
--------------------	----

ABSTRAK	v
----------------	---

ABSTRACT	vi
-----------------	----

KANDUNGAN	vii
------------------	-----

SENARAI JADUAL	xvi
-----------------------	-----

SENARAI RAJAH	xxi
----------------------	-----

BAB 1	Pengenalan	1
--------------	-------------------	---

1.1	Pendahuluan	1
-----	-------------	---

1.2	Latar Belakang Kajian	4
-----	-----------------------	---

1.3	Pernyataan Masalah	9
-----	--------------------	---

1.4	Tujuan Kajian	17
-----	---------------	----

1.5	Objektif Kajian	17
-----	-----------------	----

1.6	Soalan Kajian	18
-----	---------------	----

1.7	Hipotesis Kajian	20
-----	------------------	----

1.8	Kerangka Konseptual Kajian	22
1.9	Kerangka Teoritikal	26
1.10	Definisi Operasional	34
1.11	Batasan Kajian	38
1.11.1	Kawasan Kajian	39
1.11.2	Jenis Sekolah	40
1.12	Kepentingan Kajian	40
1.13	Kesimpulan	42
BAB 2	TINJAUAN LITERATUR	44
2.1	Pendahuluan	44
2.2	Takrifan Kepimpinan	45
2.3	Takrifan Kepimpinan Transformasional	47
2.4	Teori Berkaitan Kepimpinan Transformasional	51
2.4.1	Teori Kepimpinan Transformasional Bass (1985)	51
2.4.2	Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978)	55
2.4.3	Teori Kepimpinan Full Range Bass dan Avolio (1994)	59
2.4.3.1	Kepimpinan Laissez-Faire	59
2.4.3.2	Kepimpinan Transaksional	61
2.4.3.3	Kepimpinan Transformasional	63
2.5	Model Berkaitan Kepimpinan Transformasional	66
2.5.1	Model Kepimpinan Transformasional Pengetua Roslan (2006)	66

2.5.2	Model Kepimpinan Transformasional Al Amin (2012)	68
2.5.3	Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)	69
2.6	Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	73
2.7	Teori Berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional	76
2.7.1	Teori Organisasi Pembelajaran Senge (1990)	76
2.8	Model Berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional	80
2.8.1	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Tai, Omar dan Ghouri (2018)	81
2.8.2	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997)	87
2.9	Komitmen Guru	92
2.10	Teori Berkaitan Komitmen Guru	93
2.10.1	Teori Komitmen Side-Bet oleh Becker (1960)	94
2.10.2	Teori Komitmen Pekerja oleh Morrow (1983, 1993)	99
2.10.3	Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen (1991)	102
2.11	Model Berkaitan Komitmen Guru	106
2.11.1	Model Komitmen Guru oleh Teh (2019)	106
2.11.2	Model Komitmen Guru oleh Thien, Nordin Abdul Razak dan Ramayah (2014)	108
2.12	Teori Pembelajaran Sosial	111
2.13	Kajian-kajian Tentang Kepimpinan Transformasional Pengetua	115

2.13.1	Pengujian Amalan Kepimpinan Transformasional	116
2.13.2	Kajian Tentang Kepimpinan Transformasional Di Malaysia	120
2.13.3	Kajian Tentang Kepimpinan Transformasional Di Luar Negara	125
2.13.4	Kajian Tentang Dimensi Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Pengaruh Terhadap Guru	128
2.14	Kajian-kajian Tentang Komuniti Pembelajaran Profesional	131
2.14.1	Kajian-Kajian Tentang Pengujian Model Komuniti Pembelajaran Profesional	132
2.14.2	Kajian Tentang Komuniti Pembelajaran Profesional Di Luar Negara	135
2.14.3	Kajian Tentang Komuniti Pembelajaran Profesional Di Dalam Negara	140
2.15	Kajian Tentang Pengujian Model Komitmen Guru	144
2.15.1	Komitmen Guru Pada Murid	148
2.15.2	Komitmen Guru Pada Sekolah	150
2.15.3	Komitmen Guru Pada Profesion	151
2.16	Kajian-Kajian Tentang Komitmen Guru	153
2.16.1	Komitmen Guru dan Gaya Kepimpinan	154
2.16.2	Komitmen Guru dengan Budaya Sekolah, Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Diri	157
2.17	Kajian tentang Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komuniti Pembelajaran Profesional	160
2.18	Kajian tentang Hubungan di antara Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru	166

2.19	Takrifan dan Peranan Mediator	177
2.19.1	Kajian tentang Komuniti Pembelajaran Profesional Sebagai Mediator	179
2.20	Kajian tentang Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional Dan Komitmen Guru	181
2.21	Kesimpulan	186
BAB 3	METODOLOGI	187
3.1	Pendahuluan	187
3.2	Reka Bentuk Kajian	188
3.3	Instrumen dan Cara Pemarkatan	189
3.3.1	Instrumen Kepimpinan Transformasional Pengetua	189
3.3.2	Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional	192
3.3.3	Instrumen Komitmen Guru	195
3.4	Kajian Rintis	198
3.4.1	Ulasan oleh Penyelia	198
3.4.2	Verifikasi daripada Panel Pakar Bertauliah	202
3.4.3	Temu Bual Personal	216
3.4.4	Penilaian Kejelasan Item	217
3.4.5	Penilaian Kebolehpercayaan Konsistensi Dalam	228
3.4.6	Kerangka Persampelan Kajian Rintis	236
3.5	Kajian Akhir	237
3.5.1	Populasi dan Kaedah Persampelan	237

3.5.2	Reka Bentuk Soal Selidik	243
3.5.3	Prosedur Pengumpulan Data	244
3.6	Analisis Data	246
3.6.1	Persediaan Data	247
3.6.2	Analisis Data Awal	251
3.6.3	Menilai Kesahan Konstruk Melalui Analisis Pengesahan Faktor	252
3.6.4	Penilaian Model Pengukuran Aras Pertama	252
3.6.4.1	Indeks Kesepadanan atau Goodness of Fit (GOF)	254
3.6.4.2	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua	256
3.6.4.3	Kesahan Diskriminan	256
3.6.4.4	Kesahan Konstruk	257
3.6.4.5	Kesahan Konvergen	258
3.6.4.6	Penilaian Model Berstruktur	258
3.7	Pertimbangan Etika	262
3.8	Kesimpulan	263
BAB 4	ANALISIS DATA	265
4.1	Pendahuluan	265
4.2	Persediaan Data	266
4.2.1	Kemasukan Data	267
4.2.2	Analisis Data Hilang (Missing Value Analysis)	267
4.2.3	Pengurusan Outliers	269

4.2.4	Ujian Normaliti (Normality Analysis)	272
4.2.5	Lineariti	278
4.2.6	Multikolineariti	282
4.2.7	Homoscedasticity	284
4.3	Demografi Responden	287
4.4	Penilaian Model Pengukuran (Measurement Model)	288
4.4.1	Model Pengukuran Kepimpinan Transformasi Pengetua (KTP)	289
4.4.2	Kepimpinan Transformasional Pengetua sebagai Konstruk Aras Kedua	293
4.4.3	Penilaian Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran Konstruk Kepimpinan Transformasional Pengetua melalui Analisis Pengesanan Faktor	294
4.4.3.1	Kesahan Konvergen	295
4.4.3.2	Kesahan Diskriminan	297
4.4.3.3	Rumusan	298
4.4.4	Model Pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	300
4.4.5	Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) sebagai Konstruk Aras Kedua	302
4.4.6	Penilaian Kesahan Konstruk Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui Analisis Pengesanan Faktor	303
4.4.6.1	Kesahan Konvergen	303
4.4.6.2	Kesahan Diskriminan	307
4.4.7	Rumusan	308

4.4.8	Model Pengukuran Komitmen Guru (KG)	309
4.4.9	Komitmen Guru (KG) sebagai Konstruk Aras Kedua	311
4.4.10	Penilaian Kesahan Konstruk Komitmen Guru melalui Analisis Pengesahan Faktor	312
4.4.10.1	Kesahan Konvergen	313
4.4.10.2	Kesahan Dikriminan	315
4.4.10.3	Rumusan	315
4.5	Penilaian Model Berstruktur	317
4.5.1	Pengesahan Keputusan Ujian Mediator Melalui Prosedur Persampelan Semula (Bootstrapping)	322
4.5.2	Rumusan	323
4.6	Ringkasan Pengujian Hipotesis dan Dapatan Kajian	324
4.7	Kesimpulan	330

BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN RUMUSAN 332

5.1	Pendahuluan	332
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	333
5.3	Perbincangan Terhadap Dapatan Kajian	334
5.3.1	Menguji model Kepimpinan Transformasional Pengetua	334
5.3.2	Pengujian Model Komuniti Pembelajaran Profesional	341
5.3.3	Pengujian Model Komitmen Guru	354
5.3.4	Mengenal Pasti Sama ada Kepimpinan Transformasional Pengetua Mempunyai	

	Hubungan Signifikan Dengan Komuniti Pembelajaran Profesional	360
5.3.5	Mengenal pasti Sama ada Komuniti Pembelajaran Profesional Mempunyai Hubungan Signifikan Dengan Komitmen Guru	368
5.3.6	Mengenal pasti Hubungan Di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru	379
5.4	Implikasi Kajian dan Cadangan	384
5.4.1	Implikasi Teoritik	384
5.4.2	Implikasi Praktikal	387
5.5	Hala Tuju Kajian Pada Masa Hadapan	389
5.6	Kesimpulan	391

RUJUKAN

395

LAMPIRAN

448

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Teori dan Model yang Menjadi Asas Kerangka Konseptual	28
2.1	Gaya Kepimpinan dalam Teori Kepimpinan Full Range	59
2.2	Ringkasan Kepimpinan Laissez-Faire	60
2.3	Tingkah Laku / Komponen Kepimpinan Transaksional	62
3.1	Dimensi dan Item Kepimpinan Transformasional Pengetua	190
3.2	Dimensi dan Item Komuniti Pembelajaran Profesional	193
3.3	Dimensi dan Item Komitmen Guru	197
3.4	Perubahan Terhadap Item Dalam Instrumen Kepimpinan Transformasional Pengetua Selepas Perbincangan Bersama Penyelia	199
3.5	Keputusan Kesahan Instrumen Kepimpinan Transformasional Pengetua oleh Tiga Panel Pakar	204
3.6	Sebelum Perubahan Kedudukan Perkataan Pengetua	207
3.7	Selepas Perubahan Kedudukan Perkataan Pengetua	207
3.8	Keputusan Kesahan Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Tiga Panel Pakar	208
3.9	Keputusan Kesahan Instrumen Komitmen Guru oleh Tiga Panel Pakar	215

3.10	Skor Purata Kejelasan Item Instrumen Berdasarkan Kesahan Pakar	216
3.11	Skor Purata Kejelasan Item Instrumen Berdasarkan Enam Responden	218
3.12	Keputusan Skor Kejelasan Item Bagi Instrumen Kepimpinan Transformasional Pengetua oleh Enam Responden	219
3.13	Keputusan Skor Kejelasan Item Bagi Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Enam Responden	222
3.14	Keputusan Skor Kejelasan Item Bagi Instrumen Komitmen Guru oleh Enam Responden	227
3.15	Interpretasi Skor <i>Cronbach Alpha</i>	228
3.16	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> bagi setiap Dimensi	230
3.17	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Karisma	232
3.18	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Motivasi Inspirasi	232
3.19	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Rangsangan Intelektual	232
3.20	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Pertimbangan Individu	233
3.21	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Norma dan Visi Bersama	233
3.22	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Komitmen Dan Sokongan Pengetua	234
3.23	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Sokongan Berstruktur	234
3.24	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja	234
3.25	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Pembelajaran Kolaboratif	234

3.26	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Dialog Reflektif	235
3.27	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Inkuiri Kolektif	235
3.28	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Sokongan Luar	235
3.29	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Komitmen Pada Sekolah	236
3.30	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Komitmen Pada Murid	236
3.31	Nilai Matrik Korelasi antara Item bagi Dimensi Komitmen Pada Profesion	236
3.32	Senarai Nombor Cabutan Rawak Sekolah Menengah Kebangsaan Bagi 13 Buah Negeri dan Tiga Wilayah Persekutuan	240
3.33	Jumlah Sekolah Menengah Kebangsaan dan guru yang terlibat dalam kajian untuk setiap negeri di Malaysia	242
3.34	Ringkasan Indeks Kesepadanan Model yang dipilih untuk Penilaian Model dalam Kajian	255
3.35	Aras Minimum untuk Penilaian terhadap Kesahan Konstruk Model Pengukuran	257
3.36	Kaedah Analisis Data untuk setiap soalan kajian	261
4.1	Kutipan Data	267
4.2	Analisis Data Hilang	268
4.3	Jumlah Keseluruhan Pengguguran Outliers Menggunakan <i>Boxplot</i>	271
4.4	Nilai <i>Cook's Distances</i> Bagi Mengesan Multivariate <i>Outlier</i>	272
4.5	Ujian Kenormalan Data Berdasarkan Ujian dan Kurtosis	274

4.6	Keputusan Ujian Pearson Product-Moment <i>Correlation Coefficient</i>	281
4.7	Aras Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	281
4.8	Korelasi Pemboleh ubah Tidak Bersandar	282
4.9	Nilai Tolerance dan <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)	283
4.10	Keputusan Ujian Levene	285
4.11	Rumusan Ujian Persediaan Data	286
4.12	Ciri-ciri Demografi Responden	288
4.13	Indeks Kesepadanan untuk Model Pengukuran Kepimpinan Transformasi Pengetua	293
4.14	Laluan Hubungan Model Pengukuran Kepimpinan Transformasional Pengetua Bagi Empat Faktor	296
4.15	Rumusan Analisis menentukan Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Komposit Kepimpinan Transformasional Pengetua	297
4.16	Korelasi Antara Faktor Model Pengukuran Kepimpinan Tranformasional Pengetua	298
4.17	Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis untuk RQ1	299
4.18	Laluan Hubungan Model Pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) Bagi Lapan Faktor	304
4.19	Rumusan Analisis menentukan Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Komposit Komuniti Pembelajaran Profesional	306
4.20	Nilai Korelasi Antara Faktor bagi Konstruk Komuniti Pembelajaran Profesional	307
4.21	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Untuk RQ2.	309

4.22	Laluan Hubungan Model Pengukuran Komitmen Guru Bagi Tiga Faktor	314
4.23	Analisis menentukan Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Komposit Komitmen Guru	314
4.24	Korelasi antara Faktor Model Pengukuran Komitmen Guru	315
4.25	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Untuk RQ3.	316
4.26	Indeks Kesepadanan untuk Model Berstruktur dalam Rajah 4.25	319
4.27	Laluan Hubungan Model Berstruktur	320
4.28	<i>Standardized Regression Weight</i> Model Berstruktur	320
4.29	Nilai R^2 dan Rumusannya	321
4.30	Tiga sub-hipotesis yang terlibat dalam setiap ujian mediator	321
4.31	Dapatan Prosedur Persampelan Semula dari Kepimpinan Transformasional kepada Komitmen Guru	322
4.32	Dapatan Prosedur Persampelan Semula dari Komuniti Pembelajaran Profesional kepada Komitmen Guru	323
4.33	Ringkasan Kesignifikanan Kesan Tidak Langsung dan Kesan Langsung	323
4.34	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Untuk RQ4, RQ5 dan RQ6	324
4.35	Rumusan Keputusan Ujian Hipotesis	325
4.36	Ringkasan Dapatan Kajian	329



SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka Konseptual Kajian	24
2.1 Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)	72
2.2 Lapan Dimensi Model Komuniti Pembelajaran Profesional (Tai, Omar & Ghouri, 2018)	81
2.3 Lima Dimensi Model Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997)	88
2.4 Teori Pertaruhan Sampingan oleh Becker (1960)	95
2.5 Hubungan Antara Bentuk Komitmen Bagi Model Morrow (1993)	101
2.6 Teori Komitmen Organisasi Allen & Meyer (1991)	104
2.7 Pembangunan Teori oleh Albert Bandura	112
2.8 Kedudukan Pemboleh ubah Mediator B di dalam Hubungan antara Pemboleh ubah A dan C	178
2.9 Kedudukan Kesan Tidak langsung a, b dan Kesan Langsung c Di dalam Sesuatu Model	178
3.1 Kerangka Masa Kutipan Data Dijalankan	246
3.2 Taburan Normal	249
3.3 Ujian Lineariti	250



4.1	Analisis Data Hilang (Missing Value Analysis)	268
4.2	Outliers Kepimpinan Transformasional Pengetua (KTP)	270
4.3	Outliers Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	270
4.4	Outliers Komitmen Guru (KG)	271
4.5	Taburan Kenormalan Data Kepimpinan Transformasional Pengetua	274
4.6	Taburan Kenormalan Data Komuniti Pembelajaran Profesional	275
4.7	Taburan Kenormalan Data Komitmen Guru	275
4.8	P-P Plot Kepimpinan Transformasional Pengetua (KTP)	276
4.9	Q-Q Plot Kepimpinan Transformasional Pengetua (KTP)	276
4.10	P-P Plot Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	277
4.11	Q-Q Plot Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP)	277
4.12	P-P Plot Komitmen Guru (KG)	278
4.13	Q-Q Plot Komitmen Guru (KG)	278
4.14	Scatterplot Hubungan KTP dan KPP	279
4.15	Scatterplot Hubungan KPP dan KG	280
4.16	Scatterplot Hubungan KTP dan KG	280
4.17	Ujian Homoscedasticity Berdasarkan Scatterplot	285
4.18	Model Pengukuran Kepimpinan Transformasional Pengetua 1	290
4.19	Model Pengukuran Kepimpinan Transformasional Pengetua 2	292

4.20	Model Pengukuran Kepimpinan Transformasional Pengetua Aras Dua	294
4.21	Model Pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional 1	301
4.22	Model Pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional Aras Kedua	302
4.23	Model Pengukuran Komitmen Guru (KG) 1	311
4.24	Model Pengukuran Komitmen Guru (KG) Aras Kedua	312
4.25	Model Berstruktur Kepimpinan Transformasional Pengetua – Komuniti Pembelajaran Profesional – Komitmen Guru	318
4.26	Dapatan Kajian Berdasarkan Tiga Pemboleh ubah	328



SENARAI SINGKATAN

AVE	Average Variance Extracted
BPPD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPTA	Institusi Pengajian Tinggi awam
IPG	Institut Pendidikan Guru
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
LINUS	Program Saringan Literasi dan Numerasi
MI	Modification Index
MBMMBI	Program Memartabatkan Bahasa Melayu dan Memperkukuh Bahasa Inggeris
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Negara
PIKeBM	Program Interaktif Kemahiran Bahasa Melayu
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
RMSEA	Root Mean Square Error Of Approximation
SEM	Struktural Equation Modelling



SMC	Squared Multiple Correlation
STEM	Pendidikan Sains, Teknologi, Kejuruteraan dan Matematik
TFI	Tucker-Lewis Fit Index
TN50	Transformasi Nasional 2050

SENARAI LAMPIRAN

- A (i) Kebenaran Menggunakan Instrumen Kepimpinan Transformasional Pengetua
- A (ii) Kebenaran Menggunakan Instrumen Komuniti Pembelajaran Profesional
- A (iii) Kebenaran Menggunakan Instrumen Komitmen Guru
- B (i) Surat Permohonan Panel Pakar Pertama
- B (ii) Surat Permohonan Panel Pakar Kedua
- B (iii) Surat Permohonan Panel Pakar Ketiga
- B (iv) Surat lantikan Panel Pakar Pertama
- B (v) Surat lantikan Panel Pakar Kedua
- B (vi) Surat lantikan Panel Pakar Ketiga
- B (vii) Pengesahan Persetujuan Sebagai Panel Pakar Pertama
- B (viii) Pengesahan Persetujuan Sebagai Panel Pakar Kedua
- B (ix) Pengesahan Persetujuan Sebagai Panel pakar
- C (i) Pengesahan Status Pelajar
- C(ii) Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Institut Pengajian Siswazah
- D (i) Arahan Kepada Panel Pakar Penilai Instrumen
- D (ii) Keterangan Tentang Instrumen
- D (iii) Rumusan Instrumen Konstruk untuk Penilai

- D (iv) Soal Selidik Kepimpinan Transformasional Pengetua untuk Proses Penilaian Pakar
- D (v) Soal Selidik Komuniti Pembelajaran Profesional untuk Proses Penilaian Pakar
- D (vi) Soal Selidik Komitmen Guru untuk Proses Penilaian Pakar
- E (i) Borang BPPDP-2A-KPM
- E (ii) Surat Kelulusan Menjalankan Kajian (KPM)
- F (i) Surat Memohon Kebenaran JPN Untuk Menjalankan Kajian (Contoh)
- G (i) Surat Kelulusan JPN Perlis
- G (ii) Surat Kelulusan JPN Kedah
- G (iii) Surat Kelulusan JPN Perak
- G (iv) Surat Kelulusan JPN Selangor
- G (v) Surat Kelulusan JP WP Kuala Lumpur
- G (vi) Surat Kelulusan JPN Negeri Sembilan
- G (vii) Surat Kelulusan JPN Johor
- G (viii) Surat Kelulusan JPN Terengganu
- G (ix) Surat Kelulusan JPN Pahang
- G (x) Surat Kelulusan JPN Kelantan
- G (xi) Surat Kelulusan JPN Pulau Pinang
- G (xii) Surat Kelulusan JP WP Labuan
- G (xiii) Surat Kelulusan JPN Sarawak
- H Contoh Surat ke Sekolah Kajian
- I Soal Selidik Kajian

J Jadual Penentuan Sampel oleh Cohen (2001)

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pendidikan memainkan peranan yang amat penting dalam pembangunan negara sama ada dalam aspek pembangunan politik, ekonomi mahupun sosial (Samruhaizad Samian & Azahan Awang, 2017). Dalam era globalisasi dan pascainovasi, persaingan yang hebat berlaku dalam pelbagai aspek kehidupan. Modal utama untuk mengatasi cabaran dunia teknologi hari ini adalah melalui ilmu pengetahuan (Adam Badhrulhisham, Muhammad Hilmi Mat Johar & Taufiq A. Rashid, 2019). Oleh itu, kajian secara menyeluruh terhadap sistem pendidikan negara dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia sejak Oktober 2011. Anjakan paradigma dan transformasi dalam dunia pendidikan dilakukan dengan membangunkan Pelan Pembangunan Pendidikan (PPPM, 2012). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 melakarkan visi sistem pendidikan dan murid yang dapat memenuhi keperluan negara pada masa depan selain mencadangkan 11 anjakan strategik dan operasi yang perlu

dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia bagi mencapai visi yang dihasratkan (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2012).

Sehubungan itu, adalah wajar semua pengetua di Malaysia mempraktikkan dan membudayakan kepimpinan transformasional dengan meningkatkan diri melalui pelbagai ilmu pengurusan pendidikan terkini sejajar pendidikan abad ke-21 dan Transformasi Nasional 2050 (TN50) (Azrul Nizah Yussof, Nor Harlinda Harun & Nor Ashikin Mohamad Isa, 2020). Pengetua perlu sentiasa bersedia mendepani pelbagai cabaran dalam dunia pendidikan dan gelombang transformasi supaya dapat bersaing di peringkat nasional dan antarabangsa (Rohani Marasan, Dg Norizah Ag. Kiflee & Colonius Atang, 2019). Pengetua juga perlu memiliki kualiti keperibadian terbaik, mampu mempamerkan gaya kepemimpinan dan mempunyai kredibiliti (Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2015). Kemampuan dan kemahiran pentadbiran serta pengurusan yang baik dalam kalangan pengetua amat penting untuk meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia dan sekali gus memastikan kemenjadian murid pada tahap yang terbaik.

Selain daripada kepimpinan pengetua, banyak kajian telah mendapati bahawa Komuniti Pembelajaran Profesional juga merupakan pendekatan yang dapat meningkatkan keberkesanan sekolah (Vanblaere & Devos, 2016; Chong, Muhammad Faizal Abdul Ghani & Zuraidah Abdullah, 2017; Dima Mazlina & Abdul Rashid Jamian, 2016; Song & Choi, 2017; Robert, 2019). Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan budaya kolaboratif dalam kalangan guru di sekolah untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui perkongsian pengetahuan dan pengalaman (Xin, Hongbiao & Yuan, 2020). Komuniti Pembelajaran Profesional membolehkan para pendidik untuk berdialog secara kolektif dan memperbaiki amalan melalui

perkongsian visi, refleksi kolaboratif dan saling belajar dengan tujuan untuk menggalakkan pembelajaran pelajar (Hord 1997; Stoll et al. 2006; Jia, Hongbiao & Tengfei; 2020).

Bagi memastikan sistem pendidikan selari dengan Pelan PPPM 2013-2025, kepimpinan pengetua dianggap penting dalam menggalakkan pembangunan dan pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (Nor Azlin Ibrahim, Mohd Izham Mohd Hamzah & Jamalullail Abdul Wahab, 2020; Jarrent, 2020). Kajian telah menunjukkan kepemimpinan transformasional membawa impak terhadap pembangunan Komuniti Pembelajaran Profesional. Kepemimpinan transformasional diperlukan dalam organisasi agar dapat mewujudkan organisasi yang berfokuskan pembelajaran selaras dengan usaha memenuhi keperluan semasa dengan perubahan yang pesat berlaku di sekeliling kita (Heng, Zuraidah Abdullah, Aan Komariah, Dedy Achmad Kurniady, Taufani, Dadang Lukman Hakim, Muthahharoh Thahir & Siti Nurlatifah, 2020).

Sementara itu, Komitmen Guru selalu dikaitkan dengan keberkesanan pengajaran guru dan dilihat sebagai faktor penting ke arah merealisasikan pelbagai inisiatif dan reformasi dalam organisasi sekolah (Billy & Taat, 2020). Sehubungan itu, dalam menangani perubahan dan cabaran dalam dunia pendidikan pengetua perlu mengambil inisiatif termasuk pendekatan baharu untuk membangun dan membina Komitmen Guru yang mantap dalam kalangan guru agar dapat membantu pelajar mencapai prestasi dan pencapaian yang tinggi (Lunenburg & Irby, 2006).

Banyak kajian menunjukkan Komitmen Guru dapat ditingkatkan melalui Komuniti Pembelajaran Profesional. Pancucci (2008) mendapati bahawa Komuniti



Pembelajaran Profesional bukan sahaja telah menambah baik keperibadian guru, interpersonal, keupayaan mengurus, malah Komitmen Guru terhadap pembangunan profesional mereka. Kajian oleh Lee, Zhang dan Yin, (2011) dan Zhang dan Sun (2019) turut mendapati bahawa Komuniti Pembelajaran Profesional telah berjaya meningkatkan dan menambah baik Komitmen Guru terhadap murid. Jadi, hal ini menunjukkan peranan Komitmen Guru sebagai kunci kepada kejayaan sekolah. Oleh itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti amalan pengetua yang mempraktikkan kepimpinan transformasional untuk meningkatkan Komitmen Guru terhadap sekolah, murid dan profesion melalui Komuniti Pembelajaran Profesional ke arah pendidikan yang berkualiti tinggi.

1.2 Latar Belakang Kajian



Isu kepemimpinan dalam bidang pendidikan menjadi semakin kompleks dalam era teknologi ini. Para pemimpin sekolah khususnya pengetua perlu proaktif dan sentiasa bersedia melengkapkan diri dengan pelbagai kemahiran dan ilmu pengetahuan kerana pengetua memainkan peranan dalam menentukan hala tuju, dasar dan budaya sekolah (Safiek Mokhlis, 2019). Pengetua haruslah mampu menterjemah dasar kerajaan, menjana visi dan misi, menerapkan pengurusan organisasi berkesan, menggunakan maklumat dan pendekatan terkini, memupuk budaya pembelajaran sepanjang hayat, melaksanakan perubahan dan menjalankan penilaian dan penambahbaikan (Abdul Said Ambotang, 2017). Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepemimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein Mahmud, 2005). Kepemimpinan





yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani & Anandan, 2009).

Kepimpinan transformasional adalah pendekatan moden yang dilihat sesuai untuk diaplikasikan dalam organisasi khususnya institusi sekolah (Saravanan & Shahizan, 2020). Pemimpin transformasional tahu bagaimana hendak mengendalikan perubahan di dalam dan di luar organisasi selari dengan keperluan ahli organisasi dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Tichy & Devanna, 1986). Malahan kepentingan corak kepimpinan transformasional dalam organisasi sekolah secara keseluruhannya dapat dilihat berdasarkan kajian lalu seperti Northouse (2001, 2015), Basham (2010), Domerchie (2011), Aziah Ismail dan Ahmad Zhamri Khairani (2019) bahawa kepimpinan transformasional mempunyai impak yang besar terhadap prestasi organisasi. Malahan menurut Aziah Ismail et al. (2019), kepimpinan transformasional harus diamalkan oleh pemimpin dalam usaha untuk membina kepercayaan, perasaan kagum, kesetiaan dan menghormati pemimpin dalam diri guru. Keadaan ini berlaku disebabkan kepimpinan transformasional dapat memberikan sesuatu melebihi kepentingan diri sendiri. Sehubungan itu, subordinat akan dengan penuh kerelaan melakukan sesuatu yang mendatangkan manfaat kepada organisasi ataupun institusi.

Dunia pendidikan era sains dan teknologi kian mencabar dan memerlukan pemimpin sekolah melakukan anjakan paradigma dan perubahan dari segi kepimpinan agar sehaluan dengan visi dan misi sekolah (Wan Noor Adzmin Mohd Sabri & Suria Baba, 2017). Lewis, Boston dan Peterson (2017) menjelaskan kepentingan penerapan kepimpinan transformasional oleh golongan yang terlibat dalam dunia pendidikan dalam menghadapi globalisasi. Hal ini demikian kerana pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dilihat berpengetahuan, dinamik dan proaktif serta mampu



untuk memimpin diri sendiri serta staf untuk mengadaptasi perubahan. Pemimpin yang berfikiran transformasional cenderung untuk membawa subordinat agar mengutamakan kepentingan organisasi dan masyarakat berbanding kepentingan peribadi (Ergeneli, Gohar & Temirbekova, 2007).

Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional juga didapati membawa impak terhadap Komitmen Guru (Raman, Don, Daud & Khalid, 2015). Hal ini disebabkan pemimpin transformasional boleh mengubah organisasi dengan cara mencipta, menyampaikan dan menunjukkan visi dan memberi inspirasi kepada guru untuk mencapai visi (Mcshane & Glinow, 2003). Dengan itu, pengetua boleh memimpin para guru melaksanakan pelbagai tugas atau program dengan bersungguh-sungguh serta memberikan komitmen yang tinggi.

Menurut Baharom (2009), pemimpin sekolah perlu mengamalkan kepimpinan transformasional kerana mereka merupakan agen perubahan dalam organisasi pendidikan yang bertanggungjawab mengendalikan perubahan di dalam dan di luar organisasi dan memimpin para guru untuk mengadaptasi perubahan demi mencapai tuntutan persaingan (Ahangar, 2009). Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional diyakini mempunyai pemikiran yang jauh ke hadapan dan berkemampuan menerajui perubahan organisasi secara berkesan (Regi Sanjaya, 2015).

Sekolah-sekolah di negara kita amat memerlukan pengetua yang berkesan dan mampu mengaplikasikan kepimpinan transformasional untuk membantu mentransformasikan sistem pendidikan negara kita khususnya dalam menangani arus perubahan pendidikan dan memacu pendidikan di era Revolusi Industri 4.0 yang berteraskan teknologi maklumat dan komunikasi (Sri Haryanti, 2021). Norisyah Abdul

Rahim (2018) dan Northouse (2015) juga berpendapat bahawa kepimpinan transformasional dilihat lebih relevan dengan keadaan sekarang yang semakin cepat berubah akibat peredaran zaman kerana kepimpinan transformasional boleh menyebabkan perubahan dan transformasi dalam diri individu, organisasi serta struktur sosial (Radhika, 2018). Oleh itu, pengetua perlu mempunyai kesedaran yang tinggi tentang keperluan perubahan dan cuba meningkatkan proses pendidikan dengan melaksanakan kepimpinan transformasional (Wala'a Bunaiyan & McWilliams, 2018).

Bagi meningkatkan pencapaian murid dan prestasi sekolah, pengetua dan guru-guru perlu sentiasa berusaha untuk menambah baik kualiti pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan itu, Komuniti Pembelajaran Profesional dikenal pasti sebagai kerjasama profesional untuk meningkatkan tahap pembelajaran murid (Chong, Muhammad Faizal Abdul Ghani & Zuraidah Abdullah, 2018). Menurut Leonard dan Leonard (2001), kerjasama profesional melalui Komuniti Pembelajaran Profesional juga terbukti apabila guru dan pentadbir sekolah bermuafakat, berkongsi maklumat, menyumbang idea dan merancang atas tujuan ingin mencapai matlamat pendidikan dan organisasi. Malahan, salah satu strategi untuk meningkatkan prestasi sekolah adalah dengan memupuk dan menggalakkan pembelajaran profesional yang mana guru-guru meningkatkan amalan terbaik dan mewujudkan komuniti pembelajaran (Ho, Lee & Teng, 2016). Kesannya amalan berkolaborasi akan menjadi rutin atau kebiasaan para guru dalam usaha menjadi guru berkesan dan seterusnya melahirkan murid yang berjaya.

Sehubungan itu, pembangunan Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan strategi yang paling efektif dan konsisten untuk reformasi sekolah di kebanyakan negara (Pyhalto & Pietarinena, 2011; Harris, 2010; Stoll et al., 2006) dan



penambahbaikan pendidikan (Luyten & Bazo, 2019). Komuniti Pembelajaran Profesional merujuk kepada usaha para pendidik yang komited dan bekerja secara kolaboratif serta berterusan untuk membuat inkuiri atau kajian tindakan bagi mencapai prestasi yang lebih baik untuk murid mereka (Dufour, Eaker & Many, 2006). Komuniti Pembelajaran Profesional telah mula diperkenalkan di Malaysia pada tahun 2011. Oleh itu, dalam membuat penstrukturan semula sekolah, penekanan harus diberikan terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional untuk membentuk profesionalisme guru (Louis, Marks & Kruse, 1996). Lomos, Hofman dan Bosker, (2011), Zhang dan Sun, (2019) turut menegaskan bahawa pengamalan Komuniti Pembelajaran Profesional akan memberi impak terhadap reformasi sekolah, pembangunan guru dan pembelajaran murid.



Sementara itu, dalam persekitaran global yang penuh persaingan pada hari ini, banyak organisasi yang wujud dan berkembang menghadapi pelbagai masalah serta cabaran untuk mencapai matlamat (Alsaeedi & Male, 2013). Bagi memastikan organisasi bertahan dan bersaing dengan jayanya dalam persekitaran dinamik, organisasi memerlukan sumber manusia yang proaktif selain mengekalkan tahap komitmen pada aras yang tinggi agar organisasi dapat bertahan lama (Sadia, 2011). Dalam bidang pendidikan, guru merupakan sumber manusia yang paling penting untuk menjayakan misi dan visi pendidikan negara. Sehubungan itu, Komitmen Guru dianggap sebagai faktor yang paling utama dalam menjayakan pendidikan dan sekolah (Luxmi & Vibhuti, 2011).

Mowday, Steers & Porter (1979) berpendapat guru yang berkomitmen tinggi mempunyai penilaian positif terhadap sekolah dan sanggup memberi sumbangan agar matlamat sekolah tercapai. Guru yang komited mempunyai aras komitmen yang tinggi,





bekerja keras selain menunjukkan sikap bekerjasama yang tinggi terhadap pihak sekolah dan menunjukkan keinginan untuk mencapai matlamat dalam pengajaran dan pembelajaran serta memastikan peningkatan murid berlaku (Dee, Henkin, & Singleton, 2006). Guru yang komited akan berasa dirinya sebahagian daripada organisasi sekolah dan bersedia serta rela hati memberi sokongan padu pada pentadbir; mereka juga mempunyai keinginan untuk kekal dalam organisasi berkenaan (Darling-Hammond, 2003). Maka, Komitmen Guru terhadap organisasi dilihat penting bagi peningkatan keberkesanan organisasi. Komitmen Guru terhadap organisasi merupakan indikator kepada prestasi sekolah.

Berdasarkan perbincangan di atas, Kepimpinan Transformasional Pengetua dilihat sebagai unsur penting untuk mentransformasikan sesebuah sekolah dengan mewujudkan budaya Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah bagi meningkatkan Komitmen Guru dan sekali gus meningkatkan pencapaian murid dan sekolah. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan tersebut khususnya berdasarkan latar belakang sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam organisasi pendidikan seperti sekolah, Komitmen Guru memainkan peranan yang amat penting kerana melibatkan isu murid, sekolah dan profesion guru (Abdul Razak, Darmawan & Keeves, 2010). Guru yang mempunyai komitmen yang tinggi merupakan guru yang bertanggungjawab (Relly, 2015; Shafiq & Rana, 2016). Menurut Joris, Ben dan Sandra (2016), komitmen merupakan kunci utama kejayaan perubahan





yang dilakukan di sekolah. Walaupun guru-guru di Malaysia menerima latihan perguruan yang sama, guru-guru juga tidak terkecuali daripada mempunyai masalah dalam organisasi sekolah (Intan Salina Che Sulaiman & Jamalullail Abdul Wahab, 2017).

Banyak kajian tempatan menunjukkan bahawa Komitmen Guru di Malaysia berada pada tahap yang rendah (Seravanan & Shahizan, 2020; Faridah & Khadijah, 2018; Ling & Ibrahim, 2013) dan tahap sederhana sahaja (Kaushalya & Mohd Faiz, 2020; Billy & Taat, 2020; Sheela & Mohamed Yusoff Mohd Noor, 2018; Tan & Aida, 2018; Zuraimiy Ali, Azizi Abu Bakar & Mohd Nor Jaafar, 2016; Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail & Samsidah Majid, 2014). Pada masa yang sama, kajian yang dilakukan oleh Kementerian Pengajian Tinggi menunjukkan hanya 12 peratus daripada 125 pengajaran di 41 buah sekolah yang mencapai tahap standard tinggi iaitu melaksanakan lebih banyak amalan terbaik pedagogi, manakala 38 peratus lagi berada pada tahap memuaskan (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2012). Malahan dapatan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) menunjukkan hanya 13 peratus sekolah yang mencapai tahap baik atau cemerlang dalam pengajaran dan pembelajaran (PPPM 2013-2025). Semua ini merupakan tanda-tanda Komitmen Guru yang tidak menggalakkan.

Komitmen yang rendah dalam kalangan guru banyak dikaitkan dengan permasalahan sikap, masalah disiplin dan kurangnya motivasi untuk menjalankan tugas (Zakaria, 2014). Di sekolah masih terdapat segelintir guru yang mempamerkan sikap tidak bertanggungjawab seperti hadir lewat ke sekolah dan mengelak daripada menerima tugas selain masih menggunakan kaedah pengajaran yang lama dan enggan berubah mengikut arus perubahan (Ghavifekr, Hoon, Ling & Ching, 2014). Guru



seperti ini berada dalam zon selesa (Zuraidah Abdullah, 2017) sedangkan perubahan persekitaran menuntut perubahan dalam aspek kaedah pengajaran dan pembelajaran yang diguna pakai oleh guru-guru (Kang & Kim, 2016).

Guru-guru yang tidak mahir dan tidak menguasai penggunaan peralatan teknologi terkini dalam pengajaran dan pembelajaran pula berasa rendah diri dan komitmen mereka terhadap pengajaran dan pembelajaran agak membimbangkan (Mohd.Yusaini, 2019). Guru bukan sahaja berperanan untuk mengajar pelajar berteraskan dasar-dasar yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia tetapi juga perlu membuat inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran bagi meningkatkan lagi pencapaian dan kemenjadian pelajar (Aziah Ismail & Ahmad Zhamri Khairani, 2019). Guru-guru juga perlu mereka bentuk pengajaran dan proses pembelajaran dalam pelbagai cara yang dapat menarik minat dan perhatian pelajar (Zhu, Wang, Cai & Engels, 2013). Oleh itu, sekiranya guru tidak mempunyai kemahiran pedagogi dan teknologi terkini memang akan menjejaskan komitmen mereka terhadap pengajaran di dalam kelas.

Sebenarnya tugas hakiki dan kepelbagaian tanggungjawab di sekolah menuntut guru untuk memberi komitmen yang tinggi (Habib Mat Som & Syed Kamaruzaman Syed Ali, 2011). Era Revolusi Industri 4.0 mempengaruhi banyak perubahan dalam dunia pendidikan dan menyebabkan tugas guru semakin bertambah di samping harapan masyarakat terhadap guru dalam meningkatkan prestasi akademik murid juga semakin tinggi (Ainun Rahmah Ibrahahim, Zamri Mohamad & Wan Muna Ruzanna, 2017; Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2012). Pelbagai program dan dasar dirangka serta dilaksanakan di Malaysia dalam usaha meningkatkan keberkesanan sekolah seperti Program Saringan Literasi dan Numerasi (LINUS), i-Think, Program Memartabatkan

Bahasa Melayu dan Memperkukuhkan Bahasa Inggeris (MBMMBI), Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT), Program Interaktif Kemahiran Bahasa Melayu (PIKeBM) dan Pendidikan Sains, Teknologi, Kejuruteraan dan Matematik (STEM) (Nur Afny Juati et al., 2020).

Di samping itu, dalam kajian-kajian lepas terhadap Komitmen Guru, model yang kerap digunakan bagi menguji dan mengukur Komitmen Guru di sekolah-sekolah di Malaysia adalah berdasarkan model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991, 2004) seperti dalam kajian oleh Roslee Talip dan Tisebio Tiop (2020), Billy dan Taat (2020), Mohd Yusaini Yaakub dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2020), Cammelia Othman (2019), Hu dan Ying (2019), Mohd Khairudin Abdullah, Maspiash Sekong dan Halimah Laji (2017), Muhammad Farukh, Chong dan Shaheen Mansori (2017), Zuraimy Ali, Azizi Abu Bakar dan Mohd Nor Jaafar (2016), Noorazian dan Khalip Musa (2016), Arumugam Raman, Lim dan Rozalina Khalid (2015), Ramlah Jantan dan Hazalizah Hamzah (2015), dan Suhaida Abdul Kadir (2013). Model Komitmen Guru yang dibangunkan berdasarkan konteks Malaysia seperti model Komitmen Guru oleh Thien, Nordin Abdul Razak dan Ramayah (2014) pula diuji di sekolah rendah kebangsaan dan sekolah rendah jenis kebangsaan serta berfokus di Pulau Pinang. Oleh itu, menjadi keperluan untuk menguji model Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia agar selari dengan konteks kajian.

Seterusnya, dunia pendidikan di era Revolusi Industri 4.0 ini amat memerlukan pemimpin sekolah yang boleh melakukan anjakan paradigma dan transformasi agar guru-guru dapat mengadaptasi kaedah baharu dalam pengajaran dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi sekolah (Revathy & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2020). Kualiti kepimpinan pengetua dan guru besar dapat dijadikan penanda aras utama terhadap

komitmen guru-guru kerana mereka yang bijak dapat melahirkan guru-guru yang komited terhadap sekolah (Faridah Mat Noor & Khadijah Daud, 2018; Nurharani Selamat, Norshidah Nordin & Afni Adnan, 2013). Namun demikian, prestasi kompetensi pengetua dan guru besar menunjukkan prestasi yang kurang membanggakan dari segi markah yang berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2012). Markah prestasi diri pengetua dan guru besar berdasarkan dashboard KPM pula menunjukkan puratanya kurang daripada 90% (Dina Amira Hasyim & Mohamed Yusoff Mohd. Nor, 2019). Kecemerlangan kepimpinan pengetua sebagai pemimpin dalam organisasi sekolah merupakan faktor utama yang boleh meningkatkan hasil pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014; Harris et al., 2013; Mohamed Sani Ibrahim & Jamalullail Abdul Wahab, 2012). Kejayaan sebuah sekolah bukan sahaja dilihat melalui kejayaan akademik, malahan kemampuan pemimpin sekolah turut diambil kira dalam memastikan pembangunan profesional guru dan kemenjadian murid (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2012).

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 melalui anjakan kelima turut memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah bagi meningkatkan kualiti pembelajaran (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2012). Persoalannya, adakah pengetua sebagai pemimpin sekolah di Malaysia telah cukup bersedia melakukan transformasi dalam bidang pendidikan? Selain itu, adakah gaya kepimpinan pengetua selari dengan perubahan dalam dunia pendidikan iaitu memainkan peranannya secara berkesan sebagai seorang pemimpin transformasional di sekolah? Kajian Azlin Norhaini Mansor (2006) mendapati ramai pengetua yang masih mendokong model pengurusan klasik sebagai model terbaik untuk mengurus



sekolah. Selain itu, kajian turut menunjukkan bahawa masih terdapat pemimpin sekolah yang mengamalkan komunikasi sehalu, kurang interaksi dengan guru dan tidak melaksanakan autonomi guru (Faridah Mat Noor & Khadijah Daud, 2018; Arumugam et al., 2015; Pont, 2014). Keadaan ini menyebabkan mereka masih terbawa-bawa dengan gaya kepimpinan autokratik yang hanya mementingkan peraturan formal tetapi mengabaikan kehendak psikologi guru (Chan, 2004; Herbert 2006). Oleh itu, bagaimana pengetua dapat meningkatkan Komitmen Guru melalui gaya kepimpinan transformasional yang berkesan supaya dapat mempengaruhi guru untuk komited terhadap profesion keguruan merupakan satu persoalan yang kritikal.

Di samping itu, di Malaysia kajian terhadap amalan kepimpinan transformasional banyak diuji dan diukur menggunakan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang diadaptasi serta diubah suai daripada versi asal oleh Bass dan Avolio (1995). Pengkaji tempatan juga lebih memilih sampel kajian dalam kalangan guru sekolah rendah dalam mengukur kepimpinan transformasional (Tor & Bity Salwana Alias, 2021; Saravanan & Shahizan Hassan, 2020; Aziah Ismail & Ahmad Zamri Khairani, 2019; Jamal Yunus, Marinah Awang & Mahaliza Mansor, 2019; Sheeila & Mohamed Yusoff Mohd Nor, 2018; Noraazian Osman, 2018; Philip Sia & Azlin Norhaini Mansor, 2017; Puspanathan & Mahaliza Mansor, 2016; Zuraimy Ali, Azizi Abu Bakar & Mohd Noor Jaafar, 2016). Oleh itu, pengujian dan pengukuran amalan kepimpinan transformasional dalam konteks sekolah menengah kebangsaan di Malaysia perlu dijalankan agar relevan dengan kajian yang dijalankan.

Sementara itu, kajian yang dilaksanakan oleh Tai dan Omar Abdull Kareem (2019), Kareem, Kin, Musa dan Ghouri (2019), Zuraidah Abdullah (2017), Fullan (2001), McLaughlin dan Talbert (2006) dan Senge, McCabe, Lucas, Smith, Dulton dan





Kleiner (2000) menunjukkan selain daripada kepimpinan pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional yang merupakan amalan penambahbaikan sekolah menerusi aktiviti pembelajaran dan penjanaian pengetahuan secara kolaboratif dalam kalangan guru dilihat dapat meningkatkan Komitmen Guru. Kajian turut menunjukkan Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan strategi utama yang boleh diaplikasikan oleh pengetua untuk meningkatkan Komitmen Guru bagi meningkatkan prestasi sekolah (Hord, 2009; Zuraidah Abdullah & Rahimah Ahmad, 2009; Dufour et al., 2006; Charles & Ellen, 2001). Ini disebabkan Komuniti Pembelajaran Profesional dapat memberikan dorongan terhadap pembangunan profesional guru dan pembelajaran murid yang seterusnya menyumbang ke arah reformasi dan kemajuan sekolah (Harris & Jones, 2010).

Walau bagaimanapun, kajian terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional di Malaysia kebanyakannya menggunakan model yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Hord (1997), Huffman dan Hipp (2003), Olivier, Hipp dan Huffman (2010) yang terdiri daripada lima dimensi iaitu, i) perkongsian nilai dan visi; ii) perkongsian kepimpinan menyokong; iii) keadaan persekitaran menyokong; iv) aplikasi pembelajaran kolektif dan v) amalan perkongsian (Zuraidah Abdullah & Rahimah Ahmad, 2009; Zuraidah Abdullah, 2010; Mohd Faiz Mohd Yaakob & Jamal Nordin Yunus, 2016; Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2018; Ezwafahmey Ahmad Kusaini, 2018; Norfarahin Mohd Zamri, Mohd Isa Hamzah & Shahlan Surat, 2020). Model Komuniti Pembelajaran Profesional yang dibangunkan berdasarkan konteks tempatan seperti model Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Tai, Omar dan Ghouri (2018) masih kurang digunakan dan diuji untuk mengukur Komuniti Pembelajaran Profesional dalam kalangan guru di sekolah menengah kebangsaan.



Pengujian dan pengukuran menggunakan instrumen dan model yang berbeza berbanding kajian sebelumnya mungkin akan memberi dapatan baharu dalam penyelidikan terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional di Malaysia khususnya di sekolah menengah kebangsaan.

Seterusnya, menurut Heng et al. (2020), kajian yang melibatkan hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komuniti Pembelajaran Profesional hampir tiada dijalankan di Malaysia. Saad, Walsh, Mallaburn dan Brundett (2017) pula menunjukkan bahawa kajian-kajian yang mengaitkan Komuniti Pembelajaran Profesional dengan Komitmen Guru telah banyak dijalankan di luar negara tetapi masih kurang dijalankan di Malaysia. Begitu juga setakat ini hampir tiada kajian tempatan yang menjadikan Komuniti Pembelajaran Profesional sebagai mediator di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komitmen Guru.

Namun, disebabkan terdapat kajian di luar negara telah menunjukkan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komuniti Pembelajaran Profesional dapat meningkatkan Komitmen Guru (Hausman & Goldring, 2001; Vescio, Ross & Adam, 2008). Maka, sama ada terdapat hubungan erat di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komuniti Pembelajaran Profesional dalam konteks tempatan dan seterusnya membawa impak terhadap Komitmen Guru di sekolah merupakan satu kajian yang perlu dijalankan. Kajian ini bukan sahaja merupakan satu topik penting dalam pengurusan pendidikan malah dapat membawa maklumat penting kepada arena pendidikan di negara kita khususnya pada era Pendidikan 4.0 yang menuntut peningkatan kualiti pemimpin sekolah mahupun para guru. Pelaksanaan kajian yang meneliti hubungan antara tiga pemboleh ubah tersebut merupakan satu inisiatif yang



bermakna dalam proses memacu hala tuju negara dalam bidang pendidikan dan mentransformasikan sistem pendidikan negara kita ke arah yang cemerlang.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan menguji model Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Kajian ini juga dijalankan bagi mengenal pasti sama ada wujudnya hubungan di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komuniti Pembelajaran Profesional. Di samping itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti sama ada terdapat hubungan di antara Komuniti Pembelajaran Profesional dengan Komitmen Guru. Malahan kajian ini bertujuan mengenal pasti sama ada Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian di atas, terdapat enam objektif kajian (OK) telah dibentuk seperti berikut:

- OK1. Menguji amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia
- OK2. Menguji model Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia



- OK3. Menguji model Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia
- OK4. Mengenal pasti sama ada wujud hubungan di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia
- OK5. Mengenal pasti sama ada wujud hubungan di antara Komuniti Pembelajaran Profesional dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia
- OK6. Mengenal pasti sama ada Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator di antara hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia

1.6 Soalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian tersebut, enam soalan kajian telah dibentuk seperti berikut:

- RQ1. Adakah model pengukuran Kepimpinan Transformasional Pengetua merupakan konstruk yang sah?
 - RQ1.1: Bolehkah Kepimpinan Transformasional Pengetua dijelaskan melalui empat faktor: Karisma, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan individu?
 - RQ1.2: Adakah setiap indikator mempunyai *nonzero loading* dalam faktor yang disasarkan?
 - RQ1.3: Adakah setiap indikator mempunyai *zero loading* dalam faktor yang lain (faktor yang tidak disasarkan)?
 - RQ1.4: Adakah *error term* tidak berkorelasi?
- RQ2. Adakah model pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai ciri-ciri psikometrik yang baik?

RQ2.1: Bolehkah Komuniti Pembelajaran Profesional diterangkan melalui lapan faktor: Norma dan visi, Komitmen dan Sokongan Pengetua Sekolah, Sokongan Berstruktur, Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja, Pembelajaran kolaboratif, Dialog Reflektif, Inkuiri Kolektif dan Sokongan Luar.

RQ2.2: Adakah setiap indikator mempunyai *nonzero loading* dalam faktor yang disasarkan?

RQ2.3: Adakah setiap indikator mempunyai *zero loading* dalam faktor yang lain (faktor yang tidak disasarkan)?

RQ2.4: Adakah *error term* tidak berkorelasi?

RQ3. Adakah ciri-ciri psikometrik bagi mengukur Komitmen Guru sesuai?

RQ3.1: Bolehkah Komitmen Guru diterangkan melalui tiga faktor: Komitmen Pada Murid, Komitmen Pada Sekolah dan Komitmen Pada Profesion?

RQ3.2: Adakah setiap indikator mempunyai *nonzero loading* dalam faktor yang disasarkan?

RQ3.3: Adakah setiap indikator mempunyai *zero loading* dalam faktor yang lain (faktor yang tidak disasarkan)?

RQ3.4: Adakah *error term* tidak berkorelasi?

RQ4. Adakah terdapat hubungan signifikan di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia?

RQ5. Adakah terdapat hubungan signifikan di antara Komuniti Pembelajaran Profesional dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia?

RQ6. Adakah Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator di antara hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia?

1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan soalan kajian di atas sebanyak enam hipotesis telah dibina untuk kajian ini iaitu:

RQ1. Adakah model pengukuran Kepimpinan Transformasional Pengetua merupakan konstruk yang sah?

H1: Kepimpinan Transformasional Pengetua (KTP) dapat diterangkan melalui empat faktor: Karisma, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu.

H1a: Setiap indikator mempunyai *nonzero loading* terhadap faktor hipotesis yang disasarkan

H1b: Setiap indikator mempunyai *zero loading* terhadap faktor hipotesis yang tidak disasarkan

H1c: *Error term* tidak berkorelasi

RQ2. Adakah model pengukuran Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai ciri-ciri psikometrik yang baik?

H2: Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dapat diterangkan melalui lapan faktor: Norma dan Visi Bersama (NV), Komitmen dan Sokongan Pengetua Sekolah (KS), Sokongan Berstruktur (SB), Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja (PK), Pembelajaran Kolaboratif (PKO), Dialog Reflektif (DR), Inkuiri Kolektif (IK) Sokongan Luar (SL)

H2a: Setiap indikator mempunyai *nonzero loading* terhadap faktor hipotesis yang disasarkan

H2b: Setiap indikator mempunyai *zero loading* terhadap faktor hipotesis yang tidak disasarkan

H2c: *Error term* tidak berkorelasi

RQ3. Adakah sifat psikometrik bagi mengukur Komitmen Guru munasabah?

H3: Komitmen Guru (KG) dapat diterangkan melalui tiga faktor: Komitmen Pada Sekolah (KSE), Komitmen Pada Murid (KMU) dan Komitmen Pada Profesion (KPRO)

H3a: Setiap indikator mempunyai *nonzero loading* terhadap faktor hipotesis yang disasarkan

H3b: Setiap indikator mempunyai *zero loading* terhadap faktor hipotesis yang tidak disasarkan

H3c: *Error term* tidak berkorelasi

RQ4. Adakah terdapat hubungan signifikan di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia?

H4: Kepimpinan Transformasional Pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia

RQ5. Adakah terdapat hubungan signifikan di antara Komuniti Pembelajaran Profesional dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia?

H5: Komuniti Pembelajaran Profesional mempunyai hubungan yang signifikan dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia

RQ6. Adakah Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator di antara hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia?

H6: Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan mediator di antara hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua

dengan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

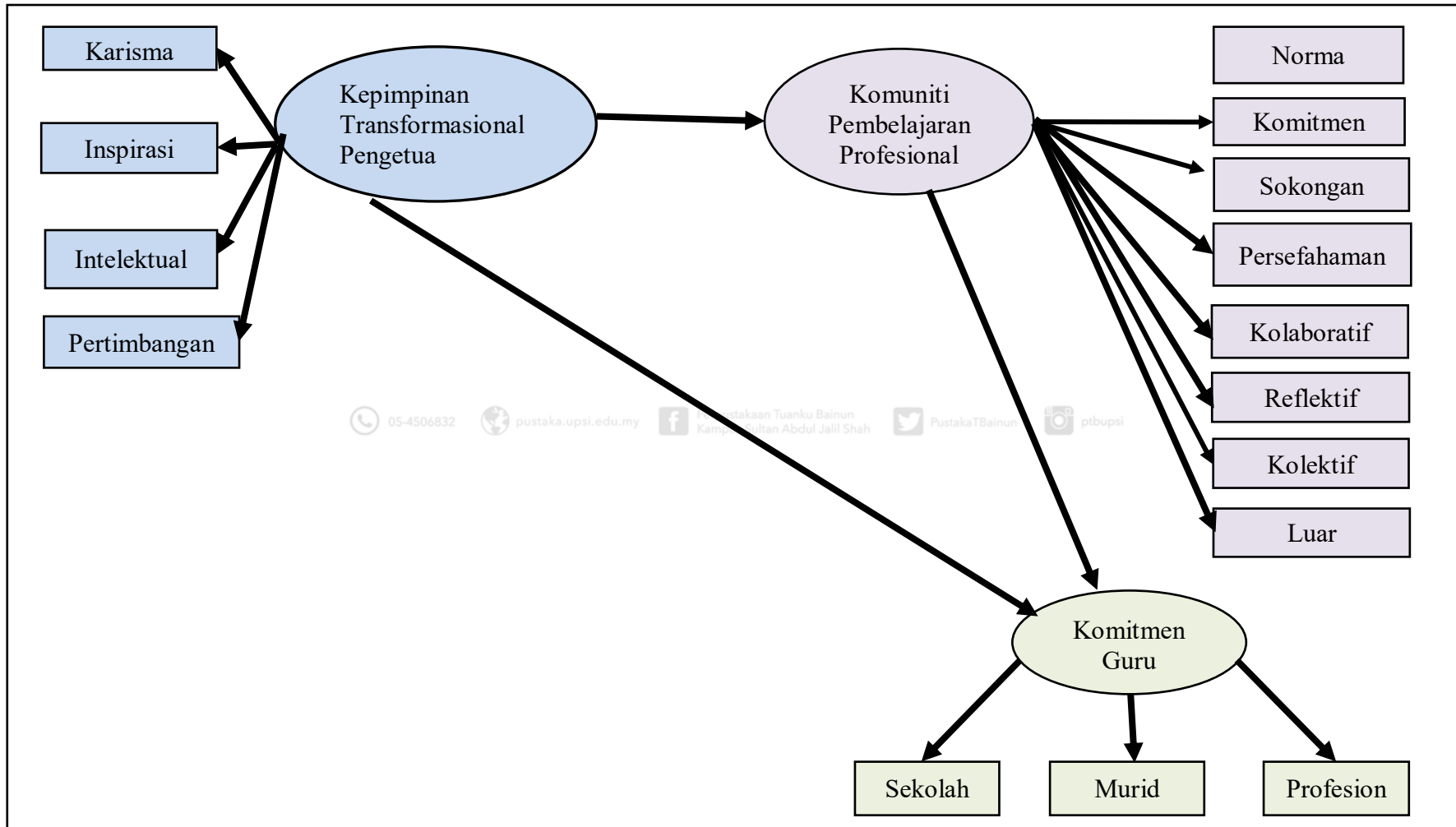
1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian merangkumi pengenalanpastian pemboleh ubah penyelidikan, teori yang diterapkan dan metodologi yang digunakan (Ravitch & Riggan, 2017). Kerangka konseptual kajian memastikan hala tuju kajian berada pada landasan yang betul (Siva, 2014) di samping menerangkan secara ringkas bentuk kajian, format kajian dan peringkat atau fasa dalam kajian (Kamarul Azmi Jasmi (2012). Menurut Wilkinson (1996), kerangka konseptual ini menjadi panduan kepada kajian yang akan dilaksanakan.

Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian ini. Kajian ini merangkumi tiga pemboleh ubah iaitu Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komitmen Guru dan Komuniti Pembelajaran Profesional. Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komuniti Pembelajaran Profesional dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas dalam kajian ini, manakala Komitmen Guru dijadikan sebagai pemboleh ubah bersandar. Komuniti Pembelajaran Profesional juga dikaji sama ada berperanan sebagai mediator dalam kajian ini.

Kepimpinan Tranformasional Pengetua terdiri daripada empat dimensi iaitu Karisma, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu yang diubahsuai daripada model Kepimpinan Transformasional Pengetua oleh Roslan (2006) dan Al Amin (2012). Komuniti Pembelajaran Profesional terdiri daripada dua dimensi iaitu Faktor Organisasi dan Faktor Bukan Organisasi yang diubah suai daripada model

Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Tai et al. (2018). Dimensi Faktor Organisasi mempunyai empat subdimensi iaitu Norma dan Visi Bersama, Komitmen dan Sokongan Pengetua, Sokongan Berstruktur dan Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja. Manakala dimensi Faktor Bukan Organisasi juga mempunyai empat subdimensi iaitu Pembelajaran Kolaboratif, Dialog Reflektif, Inkuiri Reflektif dan Sokongan Luar (Tai et al., 2018). Pemboleh ubah Komitmen Guru pula terdiri daripada tiga dimensi iaitu Komitmen Pada Sekolah, Komitmen Pada Murid dan Komitmen Pada Profesion yang diubah suai daripada model Komitmen Guru oleh Teh (2019) dan model Komitmen Guru oleh Thien, Nordin Abdul Razak dan Ramayah (2014) telah disesuaikan untuk kajian ini. Maka kerangka konseptual kajian dapat dijelaskan seperti dalam Rajah 1.1.



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian

Nota. Karisma=Karisma; Inspirasi=Motivasi Inspirasi; Intelektual=Rangsangan Intelektual; Pertimbangan=Pertimbangan Individu; Norma=Norma dan Visi Bersama; Komitmen= Komitmen dan Sokongan Pengetua Sekolah; Sokongan=Sokongan Berstruktur; Persefahaman = Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja; Kolaboratif=Pembelajaran Kolaboratif; Reflektif=Dialog Reflektif=Kolektif=Inkuiri Kolektif; Luar=Sokongan Luar; Sekolah=Komitmen Pada Sekolah; Murid=Komitmen Pada Murid; Profesion=Komitmen Pada Profesion.



1.9 Kerangka Teoritikal

Menurut Fieda Noorlaila Isti'adah (2020), teori merupakan sekumpulan prinsip yang disusun secara sistematik bagi menjelaskan hubungan-hubungan antara fenomena yang ada dan setiap teori akan mengembangkan konsep-konsep yang digunakan sebagai simbol fenomena tertentu. Mengikut Fieda Noorlaila Isti'adah (2020) lagi, teori adalah sebuah sistem konsep abstrak yang menunjukkan adanya hubungan di antara konsep-konsep tersebut yang membantu kita memahami sebuah fenomena. Malahan mengikut Cooper dan William (1996), teori merupakan suatu kumpulan konsep, definisi proposisi dan pemboleh ubah yang berkaitan antara satu sama lain dan telah digeneralisasikan sehingga dapat menjelaskan dan meramalkan suatu fenomena tertentu. Secara ringkasnya, teori bersifat sangat penting dalam kehidupan para akademik kerana teori-teori yang ada dapat memberikan idea untuk menjalankan penyelidikan. Selanjutnya, memberikan panduan untuk pelaksanaan kajian yang dapat mengisi jurang pengetahuan dan memungkinkan kita untuk memindahkan dan menyampaikan pengetahuan.

Secara keseluruhan, terdapat lima teori yang memberi panduan kepada kajian ini. Bagi menjelaskan Kepimpinan Transformasional Pengetua, teori Kepimpinan Transformasional Bass (1985) dan teori Kepimpinan Burns (1978) telah dijadikan panduan utama (Jadual 1.1). Menurut Bass (1985), kepimpinan transformasional merupakan suatu proses yang membenarkan wawasan pemimpin dikembangkan di seluruh organisasi dan membawa perubahan besar dalam sikap subordinat agar matlamat organisasi dan dapat dicapai. Melalui kepimpinan transformasional, pemimpin dapat meningkatkan motivasi, moral dan potensi subordinat kepada tahap





yang lebih tinggi serta mempengaruhi subordinatnya bagi membolehkan dirinya sebagai suri teladan yang dipercayai, dikagumi dan dihormati.

Burns (1978) pula telah mendefinisikan kepimpinan transformasional sebagai tingkah laku pemimpin yang mempengaruhi para subordinat melalui karismanya, hubungan erat dengan subordinat, usaha memuaskan dan memanfaatkan kehendak dan keperluan tertinggi subordinat, motivasi dan dorongan yang diberikan kepada subordinat di samping mengembangkan potensi dalam diri subordinat serta menanam kepercayaan bahawa kepentingan organisasi mendahului kepentingan peribadi. Mengikut Burns (1978) lagi, kepimpinan transformasional merupakan proses yang dinamik dan berterusan yang dapat membawa perubahan kepada organisasi melalui komitmen yang tinggi daripada ahli organisasi.



Bagi mengkaji amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia, pengkaji telah mendalami model Kepimpinan Transformasional Pengetua yang dihasilkan oleh Roslan (2006) melalui tesis kedoktoran yang bertajuk “*Kesan Kepimpinan Transformasional Pengetua Terhadap Keupayaan Guru Kepimpinan, Guru di Dua Buah Sekolah di Pulau Pinang*”. Menurut Roslan (2006), Kepimpinan Transformasional Pengetua merujuk pada tingkah laku kepemimpinan pengetua yang mendorong dan memotivasikan subordinat ke arah perubahan serta pencapaian visi dan misi organisasi. Pengetua seperti ini menjadi sumber inspirasi kepada guru-guru, merangsang intelek guru-guru dengan mempengaruhi mereka untuk melihat masalah lama daripada perspektif baharu. Tumpuan diberikan kepada penyelesaian masalah dan penaakulan di samping bertimbang rasa serta mengambil berat terhadap guru-guru. Model Kepimpinan Transformasional Pengetua oleh Roslan (2006) memberi penekanan terhadap dimensi



karisma, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Model ini digunakan untuk melihat dan memahami peranan pengetua sebagai pemimpin transformasional dalam usaha meningkatkan Komitmen Guru melalui Komuniti Pembelajaran Profesional demi meningkatkan pencapaian murid dan sekolah. Teori dan model yang digunakan untuk mendasari kajian berkaitan pemboleh ubah Kepimpinan Transformasional Pengetua adalah seperti dalam Jadual 1.1.

Jadual 1.1

Teori dan Model yang Menjadi Asas Kerangka Konseptual

Pemboleh ubah	Teori	Model
Kepimpinan Transformasional Pengetua	Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) Teori Kepimpinan Transformasional Bass (1985)	Model Kepimpinan Transformasional Pengetua Roslan (2006) Model Kepimpinan Transformasional Al Amin (2012) Model Kepimpinan Slocum dan Hellriegel (2007).
Komuniti Pembelajaran Profesional	Teori Organisasi Pembelajaran Senge (1990)	Model Komuniti Pembelajaran Profesional Hord (1997) Model Komuniti Pembelajaran Profesional Tai, Omar dan Ghouri (2018)
Komitmen Guru	Teori Side-Bet Becker (1960) Teori Komitmen Pekerja Morrow (1983, 1993)	Model Komitmen Guru Thien, Nordin dan Ramayah (2014) Model Komitmen Guru Teh (2019)

Seterusnya dalam konteks kajian ini, pemboleh ubah Komuniti Pembelajaran Profesional dikaji dengan bersandarkan teori Organisasi Pembelajaran oleh Senge (1990). Senge (1990) menjelaskan bahawa organisasi pembelajaran merupakan tempat



orang mengembangkan ilmu, mencipta pengetahuan baharu, tempat berfikir secara luas, tempat aspirasi kolektif dikembangkan dan tempat untuk orang belajar secara kolaboratif tanpa henti.

Mengikut Senge (1990), teori Organisasi Pembelajaran mempunyai lima disiplin penting. Disiplin yang pertama iaitu sistem pemikiran merujuk pada cara kita melihat sesuatu perkara dan cara kita berbahasa semasa berinteraksi serta memahami hubungan yang menentukan tingkah laku dari sesuatu sistem. Disiplin ini membantu kita untuk melihat bagaimana membuat perubahan sistem secara efektif dan mengambil tindakan yang wajar dalam proses interaksi antara komponen dalam sistem dengan persekitarannya. Disiplin yang kedua ialah penguasaan diri iaitu belajar untuk mempertingkatkan keupayaan diri untuk mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan mencipta persekitaran organisasi yang dapat memastikan seluruh ahli organisasi mengembangkan potensi diri mereka untuk mencapai sasaran. Dimensi ketiga ialah model minda yang melibatkan proses pemimpin organisasi berperanan untuk memberikan gambaran yang jelas berkenaan pelaksanaan matlamat organisasi dan membantu subordinat membentuk model minda yang selari dengan matlamat organisasi. Dimensi keempat ialah pembelajaran berpasukan iaitu mentransformasikan perbincangan dan kemahiran berfikir sehingga ahli organisasi dapat meningkatkan kemampuan secara optimum berbanding ketika bekerja secara bersendirian. Dimensi kelima ialah perkongsian visi iaitu meningkatkan komitmen ahli organisasi dengan bersama-sama menggambarkan masa depan yang akan diciptakan dan prinsip serta amalan untuk mencapai visi tersebut (Senge, 1990).

Bagi pemboleh ubah Komuniti Pembelajaran Profesional, model yang menjadi rujukan ialah model Komuniti Pembelajaran Profesional oleh Tai et al. (2018). Model





Komuniti Pembelajaran Profesional dibangunkan oleh Tai et al. (2018) melalui kajian yang bertajuk “*Developing a Preliminary Model on Profesional Learning Community in Malaysian Secondary School*”. Menurut Tai et al. (2018), Komuniti Pembelajaran Profesional merujuk pada amalan kolaboratif yang dilakukan oleh komuniti sekolah ke arah mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif, peningkatan kompetensi guru dan pencapaian murid. Model Komuniti Pembelajaran Profesional Tai et al. (2018) berfokus pada lapan dimensi utama iaitu Norma dan Visi Bersama, Komitmen dan Sokongan Pengetua Sekolah, Sokongan Berstruktur, Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja, Pembelajaran Kolaboratif, Dialog Reflektif, Inkuiri Kolektif dan Sokongan Luar.

Lapan dimensi tersebut diyakini dapat meningkatkan pembelajaran dan kualiti pengajaran dalam kalangan guru serta keberkesanan sekolah secara keseluruhannya (Tai et al., 2018). Ringkasnya, model Komuniti Pembelajaran Profesional Tai et al. (2018) membantu meningkatkan kefahaman terhadap kajian ini khususnya tentang aspek yang perlu diberi perhatian untuk membangunkan dan memperkasakan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Teori dan model yang digunakan untuk mendasari kajian berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional adalah seperti dalam Jadual 1.1.

Pemboleh ubah Komitmen Guru pula didasari oleh teori Komitmen Becker atau teori *Side Bet* (1960) dan teori Komitmen Pekerja Morrow (1983, 1993). Teori Komitmen Becker (1960) membincang tentang komitmen seseorang khususnya penyebab kepada pengekalan atau berhentinya seseorang individu dalam sesebuah organisasi. Menurut Becker (1960), penglibatan individu dalam aktiviti semasa menghasilkan fenomena yang dikenali sebagai pertaruhan sampingan yang mempengaruhi komitmennya. *Side-Bet* yang dimaksudkan melibatkan masa, usaha,



tenaga, kenaikan pangkat atau ganjaran lain yang telah diperoleh seseorang individu sepanjang masa seseorang individu melaksanakan tugasnya dalam pekerjaan dan individu berkemungkinan akan hilang manfaat ini sekiranya mereka meninggalkan kedudukan tersebut (Becker, 1960).

Ringkasnya, manfaat atau nilai yang tinggi sesebuah organisasi dapat diberikan kepada inidividu akan mengukuhkan komitmen manakala manfaat atau nilai yang rendah sesebuah organisasi diberikan kepada inidividu akan mengurangkan komitmen seseorang terhadap organisasi tersebut dan akibatnya kemungkinan seseorang individu akan berhenti dan bertukar kerjaya. Teori pertaruhan sampingan Becker (1960) merupakan satu teori asas yang dapat membantu pemahaman tentang sebab dan akibat seseorang individu memberikan komitmen yang tinggi dalam sesebuah organisasi.

Teori Komitmen Pekerja Morrow (1983, 1993) juga mendasari kajian ini. Teori Komitmen Pekerja Morrow (1983, 1993) memfokuskan bentuk komitmen kerja kepada empat kategori iaitu nilai, karier, tugas dan organisasi. Komitmen kerja nilai ialah sifat intrinsik terhadap sesuatu tugas. Komitmen karier pula merujuk pada fokus tentang kepentingan kerjaya seseorang individu. Komitmen pada tugas ialah orientasi, tanggungan dan anggapan tugas sebagai kepentingan kehidupan. Manakala komitmen pada organisasi merujuk pada kesetiaan dan kepercayaan subordinat pada pemimpin. Teori Komitmen Pekerja oleh Morrow (1983, 1993) membantu meningkatkan pemahaman tentang sebab dan akibat wujudnya komitmen yang berbeza antara individu di dalam organisasi yang sama.

Bagi pemboleh ubah Komitmen Guru, model yang dijadikan tumpuan ialah Model Komitmen Guru oleh Teh (2019). Model Komitmen Guru oleh Teh (2019)



adalah berdasarkan tesis kajian yang bertajuk “*Modelling The Relationship Among Servant Leadership Organizational Citizenship Behaviour And Teacher Commitment*”.

Menurut Teh (2019), Komitmen Guru merupakan kepercayaan dan penerimaan guru terhadap matlamat dan nilai-nilai sekolah. Model Komitmen Guru oleh Teh (2019) digunakan bagi mengukur Komitmen Guru melalui aspek Komitmen Guru Pada Murid, Komitmen Guru Pada Sekolah dan Komitmen Guru Pada Profesion. Aspek tersebut menentukan tahap Komitmen Guru dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan yang diharapkan dalam pencapaian profesionalisme guru dan murid. Teori dan model yang digunakan untuk mendasari kajian berkaitan pemboleh ubah Komitmen Guru adalah seperti dalam Jadual 1.1.

Seterusnya, bagi menjelaskan hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu

Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru, teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1977) telah dijadikan sebagai panduan. Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1977) memberi penekanan tentang bagaimana persekitaran mempengaruhi tingkah laku. Pengaruh persekitaran berlaku melalui proses peneguhan, pemerhatian, cara kita memandang dan cara kita berfikir terhadap sesuatu maklumat. Begitu juga sebaliknya iaitu bagaimana tingkah laku kita mempengaruhi persekitaran menghasilkan peneguhan dan memberi peluang untuk diperhatikan oleh orang lain. Berdasarkan teori ini pembelajaran sosial dianggap beroperasi dengan cara yang sama sepanjang hidup kerana pembelajaran pemerhatian boleh berlaku tanpa mengira usia dan tanpa had umur (Bandura, 1977). Mengikut teori ini, setiap orang belajar melalui pemerhatian, peniruan dan pemodelan. Berdasarkan prinsip umum ini, pembelajaran boleh berlaku tanpa perubahan tingkah laku. Ini





bermakna seseorang dapat belajar secara berkesan khususnya melalui pemerhatian dan pembelajaran tidak semestinya ditunjukkan dalam prestasi mereka (Bandura, 1965).

Secara rumusan, berdasarkan teori Pembelajaran Sosial Bandura, hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah dapat dilihat. Dalam konteks kajian ini, guru membuat pemerhatian, peniruan dan pemodelan terhadap amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua yang membawa kepada pembudayaan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah dan seterusnya mempengaruhi Komitmen Guru. Berdasarkan teori Organisasi Pembelajaran (Senge, 1990) pula, kajian ini menguji bagaimana Komuniti Pembelajaran Profesional dapat memainkan peranan sebagai mediator dalam memfasilitasi hubungan antara Kepimpinan Transformasional Pengetua yang berasaskan teori Kepimpinan Transformasional (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994) dan Komitmen Guru di sekolah dengan merujuk kepada teori Komitmen atau teori *Side Bet* (Becker, 1960) dan teori Komitmen Pekerja (Morrow, 1983 & 1993).

Teori-teori tersebut menjadi panduan dalam penetapan dan pelaksanaan hala tuju kajian ini ke arah pencapaian objektif kajian yang telah ditetapkan. Penjelasan secara terperinci kelima-lima teori tersebut terdapat dalam bahagian 2.4.1 (Teori Kepimpinan Transformasional Bass, 1985); 2.4.2 (Teori Kepimpinan Burns, 1978); 2.7.1 (Teori Organisasi Pembelajaran Senge, 1990); 2.10.1 (Teori Komitmen Side-Bet atau Teori Taruhan Sampingan Becker, 1960) dan 2.10.2 (Teori Komitmen Pekerja, 1983 & 1993) dalam bab 2.



1.10 Definisi Operasional

Sekolah Menengah Kebangsaan merupakan salah satu jenis sekolah menengah yang popular di Malaysia. Sekolah Menengah Kebangsaan dihadiri oleh murid dari tingkatan satu hingga tingkatan lima atau enam. Sesetengah sekolah menengah kebangsaan menyediakan asrama khusus untuk murid yang tinggal jauh dari sekolah. Berdasarkan data Kementerian Pendidikan Malaysia sehingga bulan Mei 2019, terdapat 1985 buah sekolah menengah kebangsaan di seluruh Malaysia yang menempatkan sejumlah 1,825,591 orang murid dan 154,021 orang guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019).

Kepimpinan Transformasional merupakan suatu proses yang membenarkan wawasan pemimpin dikembangkan di seluruh organisasi dan membawa perubahan besar dalam sikap subordinat agar matlamat organisasi dan dapat dicapai. Melalui kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat meningkatkan motivasi, moral dan potensi subordinat kepada tahap yang lebih tinggi serta mempengaruhi subordinatnya bagi membolehkan dirinya sebagai suri teladan yang dipercayai, dikagumi dan dihormati. Kepimpinan transformasional dapat direalisasikan melalui empat dimensi penting iaitu Karisma, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu.

Karisma merujuk pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat subordinat terhadapnya serta mampu menyampaikan dengan berkesan pengertian misi dan visi organisasi. Pemimpin yang bersifat karismatik ialah pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan

organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai selain mempunyai ciri-ciri unggul sebagai seorang pemimpin.

Motivasi Inspirasi menggambarkan sejauh mana pemimpin menyampaikan visi yang menarik untuk menaikkan semangat subordinat selain menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap matlamat yang dikongsi bersama.

Rangsangan Intelektual merupakan tingkah laku pemimpin yang mendorong melakukan inovasi dan kreatif dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Selain itu, sentiasa mengutarakan idea-idea baharu untuk merangsang staf agar memikirkan cara-cara menyelesaikan masalah dalam pekerjaan. Seterusnya berupaya mempengaruhi subordinat untuk melihat masalah dalam organisasi dari perspektif yang baharu dan bukan hanya menyalahkan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu masalah.

Pertimbangan Individu merujuk pada perilaku pemimpin yang prihatin pada perkembangan kemampuan subordinat selain melayan subordinat sebagai individu. Seterusnya, berusaha untuk memahami keinginan subordinat dan berfungsi sebagai penasihat. Kepekaan dan keprihatinan pemimpin transformasi terhadap potensi dan keperluan guru akan mewujudkan hubungan kerja yang positif.

Komuniti Pembelajaran Profesional merupakan budaya pembelajaran yang memerlukan warga sekolah belajar secara kolaboratif demi menjana pengetahuan dan berkongsi maklumat bagi meningkatkan kecemerlangan murid. Komuniti Pembelajaran Profesional dapat dijelaskan melalui dua faktor iaitu Faktor Organisasi dan Faktor Bukan Organisasi.

Faktor Organisasi merujuk kepada kemampuan pengetua meningkatkan usaha pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah melalui dimensi Norma dan Visi Bersama, Komitmen dan Sokongan Pengetua Sekolah, Sokongan Berstruktur serta Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja.

Faktor Bukan Organisasi merujuk kepada kemampuan pengetua meningkatkan usaha pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah melalui dimensi Pembelajaran Kolaboratif, Dialog Reflektif, Inkuiri Kolektif dan Sokongan Luar.

Norma dan Visi bersama merujuk pada sejauh mana warga sekolah berkongsi visi berkaitan pembelajaran, pedagogi, peningkatan dan keberkesanan sekolah serta sokongan terhadap norma tingkah laku bagi mencapai visi pembelajaran yang dikehendaki.

Komitmen dan Sokongan Pengetua Sekolah merujuk pada tahap sokongan dan komitmen pengetua terhadap pembangunan dan penambahbaikan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah selain mengambil tindakan optimum untuk menghadapi sebarang cabaran yang wujud.

Sokongan Berstruktur merujuk pada sejauh mana sistem pengurusan, prosedur dan polisi menyokong pembangunan dan penambahbaikan Komuniti Pembelajaran Profesional dari segi pengurusan masa, ruang, kemudahan, sumber serta peruntukan dana.

Persefahaman dan Kepercayaan Rakan Sekerja merujuk pada sejauh mana warga sekolah membina persefahaman, saling menghormati, percaya, sedar dan

prihatin terhadap usaha untuk memudahkan penyelesaian masalah, mengambil keputusan dan menggalakkan perubahan dalam proses mencapai matlamat pembelajaran di sekolah.

Pembelajaran Kolaboratif merujuk pada sejauh mana guru mempraktikkan Pembelajaran Kolaboratif yang sentiasa berkongsi maklumat, sumber dan perancangan, penyelesaian masalah, pengukuhan amalan pengajaran dan menambah baik pembelajaran pelajar.

Dialog Reflektif bermaksud menjalankan dialog jurnal atau menyertai perbualan refleksi secara berkumpulan atau berpasangan dalam suasana yang saling menyokong bagi membantu guru mendapatkan pandangan baharu tentang amalan pembelajaran dan pengajaran.

Inkuiri Kolektif merujuk pada sejauh mana pihak sekolah menggalakkan staf untuk membentuk perkongsian maklumat bagi menguji secara sistematik dan kolektif tentang amalan dan kesan pembelajaran dan pengajaran.

Sokongan Luar bermaksud usaha kolaborasi dengan pihak yang berkepentingan seperti keluarga, masyarakat, Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri dalam usaha untuk mencapai visi dan misi pembelajaran sekolah.

Komitmen Guru dapat dikaitkan dengan kepercayaan dan penerimaan guru terhadap matlamat dan nilai-nilai sekolah. Komitmen Guru dalam kajian ini merupakan konstruk multidimensi yang dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu Komitmen Pada Murid, Komitmen Pada Sekolah dan Komitmen Pada Profesion.



Komitmen Pada Sekolah dapat ditakrifkan sebagai kepercayaan dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai-nilai sekolah, usaha guru untuk merealisasikan matlamat dan nilai sekolah serta iltizam guru untuk terus kekal di sekolah tersebut.

Komitmen Pada Murid merujuk pada penglibatan atau tanggungjawab guru dalam pembelajaran pelajar. Guru yang komited terhadap pelajarannya akan bersikap positif dengan pelajar mereka, bekerja lebih kuat untuk menjalankan aktiviti bilik darjah yang bermakna, dan memperkenalkan pelbagai kaedah belajar.

Komitmen Pada Profesion merujuk pada kekuatan motivasi dan penglibatan guru untuk bekerja dan untuk meningkatkan kemahiran, pengetahuan, dan pengajaran profesional kebolehan.



1.11 Batasan Kajian

Kajian ini dilakukan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu borang soal selidik dijadikan sebagai cara untuk mengumpul data. Data yang lebih lengkap dan komprehensif dapat dikumpul sekiranya kaedah kuantitatif digabungkan dengan kaedah kualitatif. Ini bermaksud, selain daripada borang soal selidik, temu bual juga boleh digunakan untuk mengumpul maklumat secara lisan.

Selain itu, walaupun kajian ini melibatkan seluruh Malaysia tetapi data hanya dikumpul daripada sekolah menengah kebangsaan sahaja. Maka, data kajian tidak boleh digeneralisasikan untuk jenis sekolah lain di Malaysia. Kajian ini boleh diperluas ke sekolah menengah jenis lain seperti Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah





Agama, Kolej Teknik dan Vokasional dan Maktab Rendah Sains Mara atau sekolah menengah swasta untuk mendapat data dan membuat analisis tentang hubungan tiga pemboleh ubah berkenaan secara menyeluruh.

Malahan, responden kajian ini hanya melibatkan guru sahaja. Bagi memahami hubungan kompleks di antara ketiga-tiga pemboleh ubah itu, kajian boleh diperluas dengan melibatkan pengumpulan data daripada barisan pentadbir sekolah seperti pengetua dan penolong kanan. Cara ini membolehkan penyelidik mendapat gambaran daripada pelbagai perspektif dan ini dapat mengelakkan *bias* berlaku yang mungkin menjejaskan interpretasi data secara tepat (Chua, 2014).

1.11.1 Kawasan Kajian



Batasan kawasan kajian penyelidik meliputi seluruh Malaysia iaitu 13 buah negeri dan tiga Wilayah Persekutuan. Hal ini disebabkan kebanyakan pengkaji menghadkan skop kajian kepada kawasan tertentu sahaja seperti melibatkan empat zon di Semenanjung Malaysia (Utara, Selatan, Timur dan Barat). Bagi pengkaji dari Malaysia Timur pula, banyak berfokus pada kajian di kawasan setempat sahaja seperti di Sarawak atau Sabah sahaja dan daerah-daerah kecil. Penyelidik membuat keputusan untuk membuat kajian di seluruh Malaysia agar skop kajian menjadi lebih luas. Hal ini disebabkan data Kementerian Pendidikan Malaysia sehingga Mei 2019, menunjukkan jumlah guru di sekolah menengah kebangsaan di seluruh Malaysia mewakili 84.15 peratus (154,021 orang guru) dari jumlah keseluruhan guru sekolah menengah bagi semua kategori (183,028 orang guru). Oleh itu, pandangan daripada kumpulan yang ramai ini penting





untuk penyelidik membuat kesimpulan terhadap hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru.

1.11.2 Jenis Sekolah

Kajian ini juga terbatas pada sekolah menengah kebangsaan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia sahaja. Sekolah Menengah Kebangsaan yang dipilih hanya melibatkan sekolah menengah harian sahaja termasuk sekolah asrama harian. Terdapat 1985 buah sekolah menengah kebangsaan di seluruh Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, Mei 2019) yang merangkumi 81.42 peratus daripada jumlah semua sekolah menengah di Malaysia bagi semua kategori.



1.12 Kepentingan Kajian

Dapatan daripada kajian ini diharap dapat menjadi rujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan agensi seperti Institut Aminudin Baki (IAB) dan Institut Pendidikan Guru (IPG) untuk merancang program pendidikan yang lebih berkesan selari dengan matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Khususnya, kajian ini dapat memberi maklumat jitu untuk pihak IAB untuk menyediakan program latihan dan pembangunan bagi meningkatkan kapasiti dan kompetensi pengetua tentang kepimpinan transformasional dalam memimpin dan mengurus sekolah dengan membudayakan Komuniti Pembelajaran Profesional di





sekolah yang dapat meningkatkan Komitmen Guru dalam pembelajaran dan pengajaran.

Maklumat kajian ini juga dapat membantu pihak Institut Pendidikan Guru untuk merancang program-program yang sesuai bagi mendedahkan guru supaya dapat mempertingkatkan lagi kemahiran mereka dalam membentuk Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah. Pihak Institut Pendidikan Guru juga boleh mereka bentuk program pembangunan profesional guru tentang bagaimana memantapkan lagi Komitmen Guru berdasarkan dapatan kajian ini demi meningkatkan prestasi murid dan sekolah secara menyeluruh.

Dapatan daripada kajian ini juga dapat memberi informasi kepada para pengetua bahawa kepimpinan transformasional merupakan gaya kepimpinan untuk dipraktikkan dan paling sesuai dalam menangani arus perubahan dalam dunia pendidikan yang berlaku pada setiap hari. Pengetua boleh mempraktikkan dimensi-dimensi dalam kepimpinan transformasional seperti Karisma, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu dalam meningkatkan keberkesanan sekolah serta memantapkan pengurusan sekolah.

Melalui dapatan ini, para pengetua juga dapat memperluaskan pengetahuan berkenaan konsep Komuniti Pembelajaran Profesional. Malahan melalui penyelidikan ini, pengetua mendapat input untuk mengatasi masalah Komitmen Guru. Pengetua boleh membudayakan Komuniti Pembelajaran Profesional untuk meningkatkan Komitmen Guru terhadap sekolah, murid dan profesion sesuai dengan pandangan Senge (1990) bahawa organisasi pembelajaran penting untuk meningkatkan kerjasama dan perubahan dalam organisasi.





Hasil penyelidikan tentang Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru dapat digunakan oleh para guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran mereka dan usaha ini seterusnya dapat meningkatkan kualiti pendidikan. Hal ini disebabkan, kejayaan dan Komitmen Guru melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional akan memberikan impak kepada Komitmen Guru. Dapatan ini juga akan membolehkan guru mengetahui lebih mendalam tentang Komuniti Pembelajaran Profesional dan tidak melihat Komuniti Pembelajaran Profesional sebagai tugas tambahan yang membebankan guru.

Kajian ini juga dapat menambah literatur kepada penyelidikan yang seterusnya terutama sekali yang melibatkan Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru. Walaupun banyak kajian dijalankan terhadap ketiga-tiga pemboleh ubah ini, namun penyelidikan yang pernah dibuat tidak menggabungkan ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut dalam satu kajian. Ini memberi nilai tambah kepada kajian-kajian lain yang mengkaji Komuniti Pembelajaran Profesional sebagai mediator untuk hubungan antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komitmen Guru di sekolah tempatan mahupun di luar negara.

1.13 Kesimpulan

Kesimpulannya, bab satu ini menjelaskan latar belakang kajian, menggariskan pernyataan masalah, tujuan dan objektif kajian yang menjadi fokus serta intipati dalam penyelidikan. Selain itu, bab ini turut mengemukakan kerangka konseptual, persoalan kajian dan hipotesis yang digunakan dalam kajian ini. Kepentingan kajian berdasarkan



konteks Malaysia turut diterangkan selain batasan dalam kajian. Di samping itu, definisi operasional juga dijelaskan untuk memudahkan pemahaman pembaca. Asas penyelidikan dalam bab satu ini diteruskan dalam bab berikutnya yang membincangkan tinjauan literatur bagi membolehkan pemahaman terhadap hubungan di antara Kepimpinan Transformasional Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional dan Komitmen Guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.