

AMALAN KEPIMPINAN MULTIDIMENSI GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025 (TS25)

THE RELATIONSHIP BETWEEN HEADTEACHERS' MULTIDIMENSIONAL LEADERSHIP PRACTICES WITH TEACHERS COMMITMENT UNDER SCHOOL TRANSFORMATION PROGRAM 2025 (TS25)

Noraziyanah Md Jais¹

Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia.

(Email: ana_apit@ymail.com)

Aida Hanim A. Hamid²

Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia.

Received date: 21-04-2019

Revised date: 31-07-2019

Accepted date: 04-09-2019

Published date: 15-09-2019

To cite this document: Md Jais, N., & Hamid, A. H. A. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal of Modern Education*, 1(2), 13-26.

DOI: 10.35631/ijmoe.12002

Abstrak: Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia untuk meningkatkan kemenjadian murid di sekolah melalui kepimpinan yang berkesan, guru yang kompeten serta komitmen padu Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Namun, kajian lepas melaporkan peratusan komitmen guru beberapa buah sekolah di Malaysia masih pada tahap sederhana. Salah satu faktor penurunan komitmen guru berpunca daripada kepimpinan yang lemah dalam kalangan pentadbir terhadap organisasi kepimpinannya. Sehubungan dengan itu, artikel ini bertujuan untuk meneliti dapatan kajian amalan kepimpinan multidimensi Guru Besar dan hubungannya dengan komitmen guru di dua buah sekolah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Teknik persampelan rawak telah digunakan bagi memastikan kebarangkalian semua responden terpilih sebagai sampel kajian. Soal selidik diedarkan di dua buah sekolah yang mempunyai populasi guru seramai 33 orang. Korelasi Pearson telah digunakan untuk mengenalpasti hubungan di antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap komitmen guru. Analisis menggunakan SPSS 16.0 menunjukkan kepimpinan multidimensi Guru Besar adalah pada tahap tinggi (min = 3.48). Manakala tahap komitmen guru terhadap organisasi pada tahap sederhana (min = 2.72). Justeru dapatan kajian awal ini wajar diperluaskan ke sekolah rendah dan menengah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di Malaysia bagi menguji keberkesanan Kepimpinan Multidimensi dalam kalangan guru besar untuk meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi.

Kata Kunci: Kepimpinan Multidimensi; Guru Besar; Komitmen Guru Terhadap Organisasi; Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25)

Abstract: *The School Transformation Program 2025 (TS25) is an initiative of the Ministry of Education Malaysia to increase student success in schools through effective leadership, competent teachers and strong commitment of the Parent-Teacher Association (PIBG). However, at the same time, the literature review shows that the percentage of teachers' commitment of some schools in Malaysia is still at moderate level. The causes of decreasing teacher commitment in school include of one-way communication, interpersonal relationship and weak leadership style among administrators toward the organization. Therefore, this article determines to identify and discusses findings the practice of leadership multidimensional among headteachers' and its relationship with teachers commitment under the School Transformation Program 2025 (TS25). A descriptive quantitative study and involved 33 respondents from two Primary School Transformation Program 2025 (TS25) in Kuala Lipis Pahang selected through the stratified sampling technique. This study using questionnaires as research instrument. Pearson Correlation test was used to determine the relationship between multidimensional leadership practices among headteachers' with teachers commitment. The research finding showed that the leadership multidimensional practices among headteachers' under the School Transformation Program 2025 (TS25) was high (mean = 3.48). The research finding also showed that the level of teachers commitment in primary schools involved in TS25 was moderate (mean = 2.72). Therefore, the findings should be extended to the primary and secondary schools of the School Transformation Program 2025 (TS25) in Malaysia to test the effectiveness of the Multidimensional Leadership among head teachers to enhance teacher commitment to the organization.*

Keywords: *Multidimensional Leadership; Headteachers; Teacher's Commitment to Organizations; School Transformation Program 2025 (TS25)*

Pengenalalan

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia dalam melahirkan modal insan unggul melalui persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan dan penglibatan pembelajaran murid yang aktif yang disokong oleh kepimpinan yang berkualiti dan berwawasan, guru-guru yang kompeten, berambisi tinggi serta komitmen komuniti yang padu. Berdasarkan statistik Kementerian Pendidikan Malaysia, sebanyak 600 buah sekolah di Malaysia telah dilibatkan dengan program ini pada tahun 2018 dan akan bertambah kepada 1200 buah menjelang tahun 2019. Justeru itu, bagi mencapai objektif program dalam menggapai 100% penglibatan semua sekolah dalam Malaysia menjelang tahun 2025, kepimpinan yang berkesan untuk meningkatkan komitmen guru dan PIBG e Sarana perlu diwujudkan.

Anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 telah mensasarkan kepentingan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Kepimpinan pentadbir yang mengaplikasikan amalan kepimpinan yang pelbagai akan membawa implikasi yang berlainan terhadap pembaharuan sistem pendidikan yang cuba diimplimentasikan di setiap sekolah. Hal ini selaras dengan pendapat pelopor Model Kepimpinan Multidimensi (Bolman & Deal 1991, 1997), pemimpin yang berkebolehan menggabungkan jalin elemen beberapa orientasi kepimpinan adalah lebih fleksibel untuk bertindakbalas kepada tugas-tugas

pentadbiran yang berbeza serta dapat mendorong ahli-ahli di dalam organisasi pentadbirannya untuk lebih mahir dan memberikan komitmen kepada institusi (Castiglia, 2006).

Justeru itu, kajian ini dilaksanakan bagi mendapatkan gambaran awal terhadap pelaksanaan kajian sebenar bagi memperoleh maklumat awal berhubung kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibina. Setelah itu barulah pengkaji akan meneruskan bagi peringkat kajian lapangan yang sebenar (Mohd Majid, 2005; Morse, 2011).

Pernyataan Masalah

Hubungan di antara kepimpinan guru besar dan pengetua terhadap ahli di dalam organisasinya pencetus kepada kejayaan atau kemunduran tahap kemenjadian murid yang holistik di dalam sekolah yang ditadbirinya. Menurut Shariffah Sebran Jamila. et. all (2013), pemimpin yang berkualiti dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen yang tinggi orang bawahan terhadap terhadap organisasi. Komitmen amat penting dalam organisasi kerana, menurut Hallinger dan Heck (2010) dalam Arumugan Raman, Cheah Huey Mey, Yahya Don, Yaacob Daud, dan Rozlina Khalid (2015), guru yang mempunyai komitmen rendah akan menimbulkan masalah besar kepada pentadbiran sekolah dan ketuanya. Namun begitu, kajian lepas melaporkan komitmen guru di beberapa buah sekolah di Malaysia masih pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini amat bertentangan dengan keinginan Kementerian Pendidikan Malaysia dalam memastikan keberadaan guru-guru yang kompeten di sekolah-sekolah yang terlibat dengan program TS25. Bahkan, kajian berkenaan isu kelemahan pemimpin sekolah dalam mentadbir organisasi pendidikan dan pengurusan pengupayaan di sekolah menjadi punca penurunan tahap komitmen guru kepada organisasi pendidikan (Mansor Abd Aziz dan Harsat Abdul Rahman,2001). Menurut Ba'ada(2000) dan Vishalache Balakrishnan(2005) di dalam kajian mereka melaporkan bahawa, pengetua di Malaysia masih kurang mengamalkan komunikasi dua hala, kurang berkomunikasi dengan guru, meremehkan hal autonomi guru malah jarang melaksanakan Justeru itu, kajian ini cuba meninjau impak amalan kepimpinan multidimensi dalam kalangan Guru Besar Program transformasi Sekolah 2025 (TS25) dan komitmen guru terhadap organisasi memandangkan kajian berkaitan persoalan ini masih belum diterokai.

Objektif Kajian

1. Mengenalpasti tahap amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar menurut pandangan guru dua buah sekolah Program Transformasi Sekolah 2025(TS25) di daerah Kuala Lipis.
2. Mengenalpasti tahap komitmen guru di dua buah sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di daerah Kuala Lipis.

Skop Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti gambaran awal ketekalan instrumen kajian dalam mengkaji amalan kepimpinan multidimensi dalam kalangan guru besar dan komitmen kerja guru di dua buah sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di daerah Kuala Lipis Pahang. Populasi kajian seramai 33 orang dan sampel kajian seramai 30 orang. Bagi tujuan penentuan jumlah dan saiz sampel, pengkaji telah merujuk pendapat Krejcie dan Morgan (1970).

Kajian Literatur

Model kepimpinan multidimensi menekankan bahawa semua teori adalah betul, namun ia masih tidak lengkap jika diguna secara sendirian. (Bolman, 1999), (Abdul Shukor

Abdullah, 2004) dan (Abdul Rafie Mahat, 2002) berpendapat bahawa amalan kepimpinan yang variasi dan anjal lebih menjurus kepada keberkesanan kepimpinan berbanding amalan satu gaya kepimpinan sahaja. Bahkan kajian berkenaan kepimpinan dalam bidang pendidikan di luar negara dan di Malaysia sentiasa menegaskan bahawa kepimpinan pentadbir sekolah secara signifikannya adalah tunjang utama terhadap keberkesanan sesebuah sekolah.

Dapatan kajian Cheng (2005) dan Gaziel (2003) melaporkan bahawa orientasi kepimpinan multidimensi mempunyai hubungan yang kuat dengan keberkesanan organisasi, kekukuhan budaya organisasi dan hubungan pengetua dengan guru, bahkan menyumbang kepada peningkatan prestasi dan pencapaian pelajar. Di samping itu, kajian Thompson (2005) berkenaan penggunaan kombinasi rangka kepimpinan multidimensi dalam pelaksanaan polisi dan prosedur organisasi memberi kesan positif terhadap keseimbangan iklim organisasi.

Kajian Suhaida Abdul Kadir dan NurulAim Ashikin (2013) melaporkan komitmen guru sekolah menengah di daerah Perlis, masih pada tahap sederhana. Kajian lepas juga menunjukkan komitmen kerja dalam kalangan guru dipengaruhi oleh polisi pentadbir sekolah dan persekitaran kawasan kerja. Pernyataan ini disokong oleh dapatan kajian Suhaili Mohd Yusoff dan Khaliza Saidin (2016) terhadap 678 orang guru Sekolah Menengah Daerah Machang berkenaan hubungan iklim sekolah dan komitmen guru menunjukkan wujud hubungan yang sederhana di antara iklim sekolah dan komitmen guru. Perkara ini disokong, oleh kajian Zigarmi et al. (2011) yang melaporkan bahawa keseimbangan beban kerja dan hubungan dengan ketua serta rakan sekerja adalah penting. Justeru itu, Elias (2007) menegaskan bahawa pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi lebih cenderung untuk kekal bersama organisasi walaupun mereka berhadapan dengan tekanan.

Kajian (Mosser & Walls, 2002) dan (Sasnett & Ross, 2007) mendapati pemimpin akademik adalah lebih cenderung untuk menggunakan rangka kepimpinan sumber manusia, diikuti oleh rangka kepimpinan struktural, kepimpinan politik dan kepimpinan simbolik di mana kemahiran kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan struktural yang digunakan didapati mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan mereka sebagai pemimpin dan pengurus (Bolman & Deal, 1991) dan (Sasnett & Ross, 2007).

Dapatan kajian Norasmah, Siti Junaidah dan Mohd Sani (2012) terhadap 841 orang pensyarah dan 76 orang ketua jabatan akademik dari 24 buah politeknik di Malaysia mendapati bahawa wujud hubungan signifikan antara kepimpinan Multidimensi Ketua Jabatan dari aspek sumber manusia dan kepimpinan budaya dengan komitmen pensyarah.

Dapatan kajian (Abdul Ghani 2005), (Castiglia, 2006) dan (Gabbidon, 2005) mendapati bahawa gaya kepimpinan multidimensi mempunyai impak penting terhadap kejayaan institusi, fleksibiliti tugas dan prestasi serta penyumbang kepada komitmen pendidik terhadap institusi. Ini disokong oleh pandangan Mumford et al. (2002) yang menegaskan bahawa pemimpin yang menggunakan orientasi kepimpinan multidimensi untuk berinteraksi dengan ahli-ahlinya, boleh mempengaruhi komitmen, identifikasi dan kerjasama mereka kepada organisasi.

Selaras dengan matlamat Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), pembaharuan di dalam Program Transformasi amat memerlukan seorang pemimpin yang mempunyai gaya pentadbiran yang anjal dan pelbagai.

(Bolman & Deal, 1991 1997) dan (Sergiovanni, 1984) menyatakan pemimpin yang berkebolehan menggabung jalin elemen-elemen beberapa orientasi kepemimpinan adalah lebih fleksibel untuk bertindak balas kepada tugas-tugas pentadbiran yang berbeza.

Daripada dapatan kajian-kajian yang telah dibincangkan jelas menunjukkan model Kepimpinan Multidimensi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan kepemimpinan ketua dalam usaha meningkatkan komitmen pekerja dalam organisasi. Bahkan menurut Meyer & Allen (1997), pekerja yang komited dan berdedikasi sering dikaitkan dengan keberkesanan pengurusan organisasi. Justeru, kajian berkenaan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan hubungannya dengan komitmen guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) terhadap organisasi wajar diuji keberkesanannya.

Model Kepimpinan Multidimensi Bolman dan Deal 1991-2003

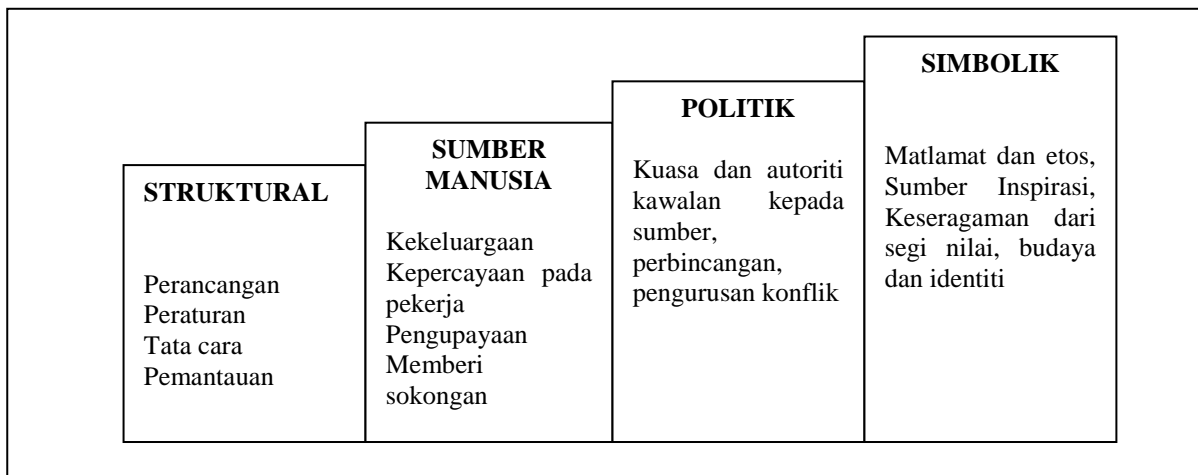
Model kepemimpinan multidimensi telah diperkenalkan oleh Professor Lee Bolman dan Professor Terence Deal pada tahun 1991 yang dikenali sebagai Bolman & Deal dan telah dikemaskini semula pada tahun 2003. Gaya Kepimpinan Multidimensi memberi fokus kepada gabungan empat gaya kepemimpinan iaitu Kepimpinan Sumber Manusia, Struktural, Budaya dan Politik. Rajah 1 berperanan untuk menerangkan Model Kepimpinan ini secara terperinci.

	STRUKTURAL	SUMBER MANUSIA	POLITIK	SIMBOLIK
Asas Teori	Teori Pengurusan Klasik	Teori Keperluan Manusia	Perspektif Politik	Perspektif Sosiobudaya
Metafora Organisasi	Mesin Atau Kilang	Kekeluargaan	Persaingan	Teater, Keagamaan
Peranan Pemimpin	Arkitek Sosial	Pemotivasi	Penyokong Dan Perunding	Ketua Penghulu
Konsep Utama	Peraturan, Polisi, Matlamat	Kemahiran Dan Hubungan Baik	Kuasa, Konflik, Politik	Budaya, Upacara, Perayaan
Imej Kepimpinan	Arkitek Sosial	Menggalakan Keupayaan	Memberikan Sokongan	Sumber Inspirasi
Asas Kepimpinan	Tumpuan Kepada Tugas Dan Struktur	Tumpuan Kepada Keperluan Manusia Dan Organisasi	Pembina Asas Politik Dan Agenda Kuasa	Membina Matlamat Dan Misi Organisasi

Rajah 1: Model Kepimpinan Multidimensi

Sumber: Bolman dan Deal, 2003

Menurut (Bolman & Deal 2003) semua orientasi kepemimpinan mempunyai fungsi dan proses yang berlainan dan perlu diamalkan oleh pemimpin dalam situasi yang berbeza. Namun begitu, menurut (Daft 1999) di dalam kajiannya menyatakan keempat empat gaya Kepimpinan Multidimensi perlu dipraktikkan mengikut tempoh tertentu berdasarkan jangka hayat organisasi seperti dalam rajah 2 di bawah.



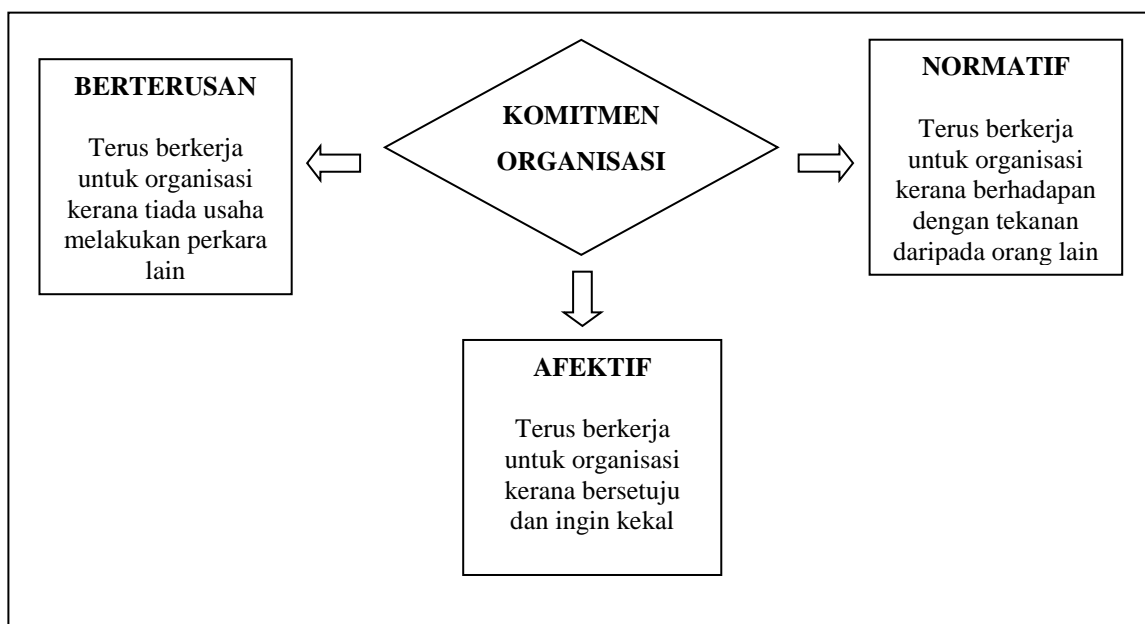
Rajah 2: Gaya Kepimpinan Multidimensi Berdasarkan Jangka Hayat

Sumber: Daft, 1999

Berdasarkan Rajah 2, Daft menyatakan pemimpin sesebuah organisasi perlu mempraktikkan Kepimpinan Struktural terlebih dahulu semasa mentadbir, diikuti kepimpinan sumber manusia, politik dan simbolik.

Teori Komitmen Meyer dan Allen (1984)

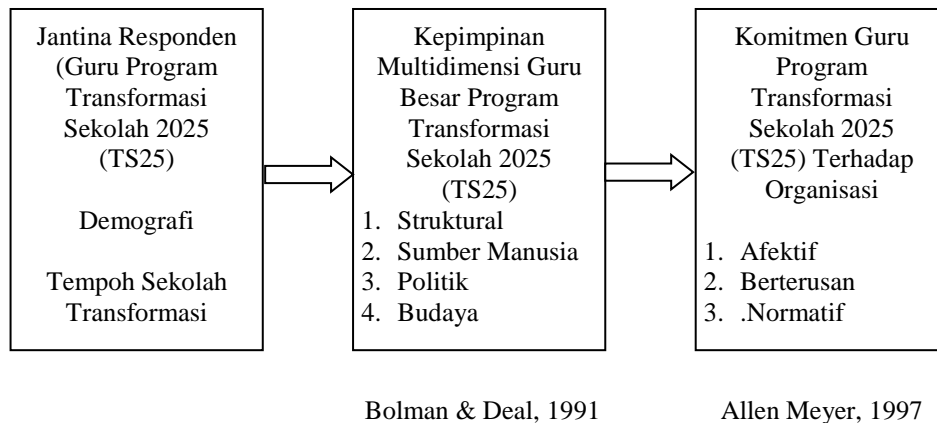
Pekerja yang dapat memberikan komitmen kepada organisasi mampu bertahan di dalam organisasi berbanding pekerja yang tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi (Fatimah Affendi (2014). Justeru itu, Meyer & Allen (1997) telah membahagikan komitmen terhadap organisasi kepada tiga aspek iaitu afektif, berterusan dan normatif yang ditunjukkan dalam rajah 3.



Rajah 3: Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi

Sumber: Meyer dan Allen (1997)

Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 4: Kerangka Konseptual Kajian

Kajian ini dilaksanakan berpandukan kerangka konseptual yang ditunjukkan dalam Rajah 4. Kebolehan guru besar untuk mempraktikkan kepelbagaian gaya kepimpinan adalah faktor kepada peningkatan komitmen guru Program TS25. Model Kepimpinan Multidimensi yang dibina Bolman dan Deal pada tahun 1991 merupakan empat gabungan orientasi kepimpinan iaitu kepimpinan struktural, sumber manusia, politik, dan kepimpinan budaya.

Kajian ini juga merujuk kepada teori komitmen kerja Meyer dan Allen (1997) yang membahagikan komitmen terhadap organisasi kepada tiga aspek iaitu afektif, berterusan dan normatif.

Metodologi

Reka bentuk kajian yang dijalankan adalah kajian tinjauan. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah borang soal selidik yang terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A mengandungi maklumat Demografi iaitu jantina, umur, tahap pendidikan, tempoh perkhidmatan, tahun sekolah ditransformasikan, jenis sekolah sama ada SK / SJKC responden serta jantina Guru Besar. Bahagian B pula mengandungi soalan mengenai Tingkah Laku Kepimpinan Multidimensi Guru Besar yang diukur berdasarkan 20 item - meliputi empat dimensi kepimpinan iaitu struktural, sumber manusia, politik, budaya yang diadaptasi daripada Leadership Orientation Survey Bolman dan Deal (1991). Bahagian C mengandungi soalan Komitmen Guru yang diukur dengan menggunakan 15 item berkaitan tiga aspek Komitmen Organisasi iaitu Komitmen Afektif, berterusan dan Normatif yang diadaptasi daripada Organizational Commitment Questionnaires (Mowday et al. 1979). Dalam penyelidikan ini, populasi kajian terdiri daripada 33 orang guru daripada dua buah sekolah rendah yang terlibat dengan Program Sekolah Transformasi di daerah Kuala Lipis. Bagi tujuan penentuan jumlah dan saiz sampel, pengkaji telah merujuk pendapat Krejcie dan Morgan (1970). Dapatan kajian akan dianalisis menggunakan program Statistical Package for Sosial Sciences 16.0 (SPSS).

Dapatan Kajian

Analisis deskriptif dalam Jadual 1 menunjukkan nilai skor min tahap kepimpinan multidimensi Guru Besar.

Jadual 1: Skor Min Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar

Kepimpinan Multidimensi	Skor	Tahap
Sumber Manusia	3.64	Tinggi
Politik	3.40	Tinggi
Budaya	3.51	Tinggi
Struktural	3.37	Tinggi
Skor Min Keseluruhan	3.48	Tinggi

Analisis skor min menunjukkan hasil pemerhatian guru terhadap amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar di dua buah sekolah yang mengikuti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah Kuala Lipis Pahang. Kepimpinan sumber manusia menjadi amalan utama kepimpinan multidimensi guru besar dengan skor min (min = 3.64), diikuti amalan kepimpinan multidimensi kedua tertinggi iaitu kepimpinan budaya (min = 3.51). Manakala amalan kepimpinan multidimensi ketiga tertinggi adalah kepimpinan politik (min = 3.40). Amalan kepimpinan multidimensi yang paling tidak kerap digunakan adalah kepimpinan struktural (min = 3.37).

Jadual 2 menunjukkan perincian skor min bagi setiap item dalam dimensi Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar di dua buah sekolah yang mengikuti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah Kuala Lipis Pahang.

Jadual 2: Perincian Skor Min Bagi Setiap Item dalam Dimensi Kepimpinan Multidimensi Guru Besar

Kepimpinan Multidimensi	Skor Min	Tahap
Sumber Manusia	3.64	Tinggi
1. Guru Besar saya sering melibatkan diri dalam semua program sekolah	3.67	Tinggi
2. Guru Besar saya menggalakan penglibatan dan penyertaan guru dalam membuat keputusan	3.57	Tinggi
3. Guru Besar saya memberikan sokongan yang tinggi kepada semua guru	3.80**	Tinggi
4. Guru Besar saya menunjukkan sensitiviti tinggi dengan mengambil berat keperluan guru	3.73	Tinggi
5. Guru Besar saya memberi pengiktirafan untuk kerja yang dilakukan dengan baik	3.43*	Tinggi
Politik	3.40	Tinggi
1. Guru Besar saya berkemampuan menggerakkan staf dan sumber agar tugas terlaksana	3.60**	Tinggi
2. Guru Besar saya mudah dalam memperoleh sokongan daripada individu yang berkuasa dan berpengaruh (contoh: Jabatan Pendidikan Negeri, Kementerian pendidikan Malaysia, ahli politik)	3.40	Tinggi
	3.47	Tinggi
3. Guru Besar saya adalah seorang perunding yang sangat mahir	3.13*	Sederhana
4. Guru Besar saya boleh menduga konflik yang bakal berlaku di sekolah	3.40	Tinggi
5. Guru Besar saya bijak menyelesaikan konflik		

Budaya	3.51	Tinggi
1. Guru Besar saya memberi penekanan kepada budaya dan matlamat sekolah	3.73**	Tinggi
2. Guru Besar saya mampu membangkitkan semangat guru untuk melakukan kerja yang terbaik	3.60	Tinggi
3. Guru Besar saya merupakan sumber inspirasi / role model kepada guru	3.37	Tinggi
4. Guru Besar saya bijak membina peluang baru	3.33*	Sederhana
5. Guru Besar saya sangat berkarisma	3.50	Tinggi
Struktural	3.37	Tinggi
1. Guru Besar saya menangani masalah berdasarkan fakta	3.27*	Sederhana
2. Guru Besar saya sentiasa berfikir secara logik	3.40	Tinggi
3. Guru Besar saya melaksanakan perancangan dalam tempoh waktu yang sesuai	3.23	Sederhana
4. Guru Besar saya memberi penjelasan mengenai arahan dengan terperinci	3.40	Tinggi
5. Guru Besar saya memastikan staf bertanggungjawab ke atas kerja	3.57**	Tinggi
Skor Min Keseluruhan	3.48	Ti nggi

Berdasarkan jadual 2 di atas nilai skor min tertinggi penilaian guru ditanda menggunakan ** manakala nilai skor min terendah penilaian guru ditandai menggunakan * Interpretasi tahap kecenderungan min telah merujuk kepada jadual tahap kecenderungan min Mohd Majid Konting (2009).

Analisis seterusnya untuk melihat skor min tahap komitmen guru terhadap organisasi berdasarkan jadual 3.

Jadual 3: Skor Min Komitmen Guru Terhadap Organisasi

Komitmen Terhadap Organisasi	Skor	Tahap
Afektif	2.89	Sederhana
Berterusan	2.45	Sederhana
Normatif	2.81	Sederhana
Skor Min Keseluruhan	2.72	Sederhana

Analisis skor min menunjukkan bahawa hasil penilaian sendiri komitmen guru terhadap organisasi di dua buah sekolah yang mengikuti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah Kuala Lipis Pahang. Komitmen terhadap organisasi paling utama adalah komitmen afektif (min = 2.89) diikuti komitmen normatif (min = 2.81) dan komitmen berterusan paling tidak kerap dipraktikkan (min = 2.45).

Jadual 4 menunjukkan perincian skor min bagi setiap item dalam dimensi komitmen guru terhadap organisasi di dua buah sekolah yang mengikuti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah Kuala Lipis Pahang.

Jadual 4: Perincian Skor Min Bagi Setiap Item Dalam Dimensi Komitmen Guru Terhadap Organisasi

Komitmen Terhadap Organisasi	Skor Min	Tahap
Afektif	2.89	Sederhana
1. Saya tidak berasa seperti salah seorang guru di sekolah ini	1.37*	Rendah
2. Saya sungguh gembira bertugas di sekolah ini sehingga bersara	3.27	Sederhana
3. Saya merasakan bahawa nilai diri saya adalah bersamaan dengan nilai di sekolah	3.30**	Sederhana
4. Segala masalah yang dihadapi oleh sekolah ini saya rasakan seperti masalah saya juga	3.27	Sederhana
5. Saya selalu memberitahu kawan-kawan tentang kebaikan sekolah ini		
Berterusan	2.45	Sederhana
1. Saya tidak kisah apa yang bakal berlaku di sekolah apabila saya meninggalkan sekolah ini, walaupun saya tidak mempunyai jawatan di tempat lain	1.93*	Sederhana
2. Meninggalkan sekolah ini sekarang, tidak akan melibatkan kos/kerugian yang tinggi	2.10	Sederhana
3. Banyak gangguan yang bakal berlaku dalam kehidupan saya, sekiranya saya membuat keputusan untuk meninggalkan sekolah ini sekarang	2.40	Sederhana
4. Saya merasa terlalu sukar untuk meninggalkan sekolah ini kerana banyak faedah telah saya peroleh di sini	2.83	Sederhana
5. Berada di sekolah ini adalah satu keperluan dan juga satu kehendak bagi saya	2.97**	Sederhana
Normatif	2.81	Sederhana
1.Saya rasa tidak harus meninggalkan sekolah ini sekarang walaupun tindakan ini memberi keuntungan kepada saya	2.80	Sederhana
2.Saya akan berasa bersalah meninggalkan sekolah ini sekarang	2.60*	Sederhana
3.Saya sepatutnya tidak meninggalkan sekolah ini demi kewajipan saya terhadap warga sekolah	2.83	Sederhana
4. Sekolah ini seharusnya mendapat kesetiaan daripada saya	2.77	Sederhana
5. Saya amat terhutang budi kepada sekolah ini	3.03**	Sederhana
Skor Min Keseluruhan	2.72	Sederhana

Berdasarkan jadual 4 di atas nilai skor min tertinggi penilaian guru ditanda menggunakan ** manakala nilai skor min terendah penilaian guru ditandai menggunakan * . Manakala item soalan nombor 1 dan 2 bagi komitmen normatif serta item soalan nombor 1 dan 2

Perbincangan

Berdasarkan analisis kajian awal yang dijalankan di dua buah Sekolah Program Transformasi 2025 (TS25) di daerah Kuala Lipis, bagi menjawab objektif pertama adalah untuk

mengenalpasti tahap amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar menurut pandangan guru di dua buah sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di daerah Kuala Lipis. Berdasarkan dapatan kajian kepimpinan yang paling utama diaplikasikan oleh Guru Besar adalah kepimpinan sumber manusia, diikuti kepimpinan budaya, kepimpinan politik dan terakhir sekali adalah kepimpinan struktural. Dapatan kajian ini menyokong hasil kajian (Norasmah Othman et al. 2012) menyatakan amalan kepimpinan sumber manusia merupakan kepimpinan yang paling utama dalam amalan kepimpinan Ketua Jabatan. Kajian (Bigham & Reavis, 2001) melaporkan kepimpinan sumber manusia diakui sebagai gaya kepimpinan yang sering digunakan oleh 114 orang pengetua di Texas. Bolman & Deal (1991,1997); Mosser & Walls (2002); Shirbagi (2007) menegaskan kepimpinan sumber manusia merupakan orientasi kepimpinan utama yang digunakan oleh pemimpin institusi pengajian tinggi yang mementingkan kerjasama di dalam pasukan kerja yang bersifat kolaboratif dan partisipatif Bolman & Deal (1997); Deal (2005) menyatakan amalan kepimpinan politik, sumber manusia dan simbolik menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan manakala kepimpinan struktural pula menjurus kepada pengurusan yang berkualiti.

Objektif kajian yang kedua adalah untuk mengenalpasti tahap komitmen guru di dua buah sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di daerah Kuala Lipis. Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan komitmen guru terhadap organisasi masih pada tahap sederhana. Skor min terendah bagi komitmen afektif menunjukkan responden tidak berasa seperti salah seorang guru di sekolah semasa. Bahkan mereka tidak kisah apa yang bakal berlaku di sekolah apabila mereka meninggalkan sekolah tersebut, walaupun tidak mempunyai jawatan di tempat lain bagi skor min terendah komitmen berterusan manakala bagi komitmen normatif responden mengatakan mereka akan berasa bersalah meninggalkan sekolah semasa pada waktu sekarang. Oleh hal yang demikian dapatan kajian ini menggambarkan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah Kuala Lipis Pahang didapati berada pada tahap sederhana bukan sahaja disebabkan oleh kelemahan kepimpinan pentadbiran tetapi berpunca daripada masalah peribadi yang dialami guru-guru berdasarkan faktor berjauhan dengan pasangan dan ahli keluarga, masalah kesihatan serta ancaman keselamatan. Kenyataan ini dikukuhkan dengan laporan Malaysia Gazette iaitu seramai 23,174 orang guru di Malaysia pada tahun 2018 telah membuat permohonan untuk berpindah dari sekolah negeri tempat berkhidmat disebabkan oleh kes mengikut pasangan (statistik tertinggi) diikuti kes tempoh perkhidmatan di sebuah negeri, lain-lain alasan munasabah, kes permohonan bersama, kes sakit kronik dan kes ancaman keselamatan.

Implikasi

Secara umumnya, kajian terdahulu menghasilkan impak terhadap pelbagai faktor. Justeru pengkaji cuba menyenaraikan beberapa implikasi kajian ini. Implikasi terhadap pentadbir sekolah adalah kepelbagaian jenis kepimpinan dapat diaplikasikan mengikut kesesuaian masalah yang timbul, berdasarkan geografi sekolah, politik dan budaya masyarakat setempat. Manakala, kajian ini juga secara tidak langsung menyumbang idea kepada perancangan kursus dan latihan kepimpinan yang bersesuaian kepada pentadbir sekolah bagi meningkatkan kewibawaan dalam memimpin organisasi. Bahkan kajian ini menunjukkan keperluan kepada perancangan strategi peningkatan komitmen guru dalam menjayakan setiap program Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Seterusnya, implikasi terhadap Teoritikal adalah Teori kepimpinan multidimensi dapat diteroka, difahami dan dipraktikan oleh pemimpin mengikut kesesuaian demografi organisasi ditadbir.

Rumusan

Kepimpinan berprestasi tinggi dan komitmen guru merupakan tonggak utama dalam meningkatkan keberhasilan murid selain usaha sama daripada PIBG dan komuniti eSarana. Namun begitu, dapatan kajian ini menunjukkan walaupun amalan kepimpinan multidimensi dalam kalangan Guru Besar sudah dipraktikkan namun komitmen guru di sekolah masih pada tahap sederhana. Justeru, program dan tindakan untuk mewujudkan keberkesanan sekolah yang berkualiti didapati masih belum dapat mencapai hasrat yang disasarkan.

Oleh itu, beberapa aspek perlu diteliti untuk meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi, profesion, murid dan PdPc. Bahkan, amalan kepimpinan yang tidak kerap dipraktikkan oleh guru besar perlu dilaksanakan agar keberkesanan amalan kepimpinan multidimensi diperolehi. Justeru, kajian lanjutan berkenaan kepimpinan multidimensi dalam kalangan Guru Besar dan Guru Besar Novis perlu dilaksanakan ke atas guru-guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) diteliti hasil dapatan kajian bagi mengenalpasti faktor utama kepada penurunan komitmen guru yang merupakan penyumbang kepada sekolah berkualiti TS25.

Kesimpulannya, perbincangan dapatan kajian yang lebih terperinci akan dilaporkan melalui dapatan kajian sebenar kelak melalui pengujian tahap korelasi di antara amalan kepimpinan multidimensi dan hubungannya dengan komitmen guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di daerah Kuala Lipis atau Negeri Pahang serta penelitian dapatan kajian lebih berfokuskan kepada jenis sekolah dan kohort pelaksanaan bagi tujuan mengenalpasti tahap kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Komitmen Guru di setiap buah sekolah.

Rujukan

- Abdul Ghani Abdullah.(2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan* 20: 53-68.
- Amalina Ibrahim, Fatimah Wati Halim, dan Wan Shahrazad Wan Sulaiman. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi dalam Kalangan Guru Sekolah. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*. eISSN 2550-2158. Vol. 1 Special Issue 1 (Malay), 2017.
- Ariffin bin Ba'ada. (2000). Komunikasi dalam Kepimpinan Pengetua dan Kesannya kepada Kepuasan Kerja Guru. *Tesis Doktor Falsafah*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Arumugan Raman, Cheah Huey Mey, Yahya Don, Yaakob Daud, & Rozlina Khalid. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teacher' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228.
- Bolman, L. & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management* 30(4): 509-534.
- Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L., Bloch, H., & Granell, E. (1999). Versatile leadership: A comparative analysis of reframing in Venezuelan managers. *Kertas kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid, Sepanyol*. <http://www.bloch.ukmc.edu/classes/bolman.html> [19 Oktober 2004]
- Castiglia, B. (2006). The impact of changing culture in higher education on the person-organization fit, job satisfaction and organizational commitment of college faculty. *Academy of Educational Leadership Journal* 10(2): 23-44

- Cheng, Y.C. (2005). *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization, and Individualization*. Asia-Pacific Educational Research Association. Netherlands: Springer.
- Daft. (1999). *Leadership: theory and practice*. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools: connecting people, purpose and practice*. New York: Teachers College Press.
- Elias, R. Z. (2007). The relationship between auditing student's anticipatory socialization and the professional commitment. *Academic of educational leadership journal*. Vol.11, no.1.
- Fatimah Affendi. (2014). Tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru kolej vokasional: Pendekatan structural equation model. UTHM: *Laporan projek Ijazah Sarjana*.
- Fullan. (2001); Deal dan Peterson. (2000) & Abdul Shukor Abdullah. (2004). *The change leader*. Educational Leadership 50(8): 15-20.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Mansor Abd Aziz dan Harsat Abdul Rahman. (2001). Persepsi pengetua dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 – 89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mohamad Faisal dan Jamallul Lail. *Kepimpinan Transformasi Pengetua Program Sekolah Transformasi dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru di Zon Utara*. Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mosser, N.R. & Walls, R.T. (2002). *Leadership frames of nursing chairpersons and the organizational climate in Baccalaureate Nursing Programs*.
- Mumford, M.D., Scott, C.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. The Leadership Quarterly 13: 705-750.
- Noor Amizan, Rizza, M. Sharmizi (2017). Kemahiran dan Sijil Kompeten Melalui Perlaksanaan Kursus Professional Memartabatkan Pekerja Industri. *Prosiding Konferens 4th National Conference on Research and Education (NaREC'17)*. Politeknik Port Dickson Negeri Sembilan.
- Norasmah. Siti Junaidah & Mohd Sani. (2012). Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan ke Atas Orientasi Kepimpinan Multidimensi Pemimpin Akademik dan Komitmen Pensyarah. *Jurnal Pengurusan*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Pendidik Edisi Mac 2019. Wardah Communication Sdn Bhd. Kuala Lumpur.
- Shariffah Sebran Jamila. Et. All (2013). Tret Personaliti Pengetua Dan Guru Besar Novis di Malaysia. *Prosiding Seminar Kebangsaan Kali Ke Iv Majlis Dekan Pendidikan IPTA*. UIAM.Kuala Lumpur.
- Suhaida Abd Kadir Dan Nurulaim Asyikin(2013). Komitmen Guru Terhadap Sekolah Menengah Di Daerah Kangar, Perlis. *Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDEC 2013)*. Fakulti Pengajian Pendidikan. Universiti Putra Malaysia.
- Suhaili Binti Mohd Yusoff Dan Khaliza Binti Saidin (2016). Tahap Iklim Sekolah, Tahap Komitmen Guru Serta Hubungan di Antara Iklim Sekolah Dengan Komitmen Guru Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Machang, Kelantan. *Proceeding Of ICECRS, 1 (2016) 635-646*. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

- Thompson, M.D. (2005). Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi-frame application in a higher education setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership* 4(1). Akses di <http://www.leadingtoday.org/weleadinglearning/mt05.htm>.
- Wan Shahrazad, W.S., Muhamad Ariff, I., & M. Sukanthi, M. (2013). Peranan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi tugas. *Journal of Psychology and Human Development, Vol. 1, no.1*.
- Yahya dan Yaakob (2012). Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik Pelajar. *Malaysian Journal of Learning and Instruction: Vol. 9 (2012): 111-139*.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2011). A preliminary field test of an employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly, 22(2), 195–221*. doi:10.1002/hrdq.20076