

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA,  
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, DAN  
EFIKASI KENDIRI GURU TERHADAP  
KOMITMEN GURU**



**FAKULTI PSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2019**

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA,  
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, DAN  
EFIKASI KENDIRI GURU TERHADAP  
KOMITMEN GURU**

**DOLLEY CHRIST ANAK TAGONG**



**TESIS INI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI  
SYARAT UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH  
DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2019**

# UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : **PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA, BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, DAN EFIKASI KENDIRI GURU TERHADAP KOMITMEN GURU**

IJAZAH : **DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

Saya **DOLLEY CHRIST ANAK TAGONG**, Sesi **2019**, mengaku membenarkan tesis Doktoral ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis ini adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan [ / ]:

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA 1972)

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/ badan di mana penyelidikan dijalankan)

/

TIDAK TERHAD

Disahkan Oleh,

**DOLLEY CHRIST ANAK TAGONG**  
**PT20109049**

(Tandatangan Pustakawan)

Tarikh: 15 Ogos 2019

(Dr. Shukri Bin Zain)  
Penyelia

## **PENAKUAN**

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

28 JULAI 2019

.....  
DOLLEY CHRIST ANAK TAGONG

PT20109049



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## **PENGESAHAN**

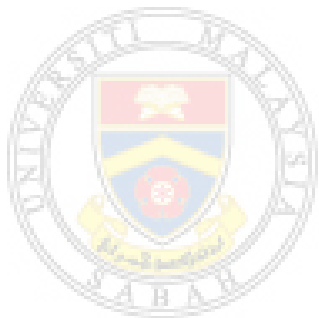
**NAMA : DOLLEY CHRIST ANAK TAGONG**

**NO. MATRIK : PT20109049**

**TAJUK : PENGARUH KEPIMPINAN PENGETUA, BUDAYA SEKOLAH, DAN EFIKASI KENDIRI TERHADAP KOMITMEN GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN (SMK) DI SARAWAK**

**IJAZAH : DOKTOR FALSAFAH  
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**TARIKH VIVA : 20 JUN 2019**



**UMMS**  
**DISAHKAN OLEH**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**PENYELIA**

Tandatangan

Dr. Shukri Bin Zain

.....

## PENGHARGAAN

Penyelidik ingin mengucapkan syukur terlebih dahulu kepada Tuhan yang telah memberikan kekuatan dan ketenangan semasa melalui pengalaman menghasilkan tesis ini. Di samping itu, penyelidik juga ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat membantu secara langsung atau tidak dalam penyediaan tesis ini. Penyelidik ingin merakamkan terima kasih kepada penyelia kajian, Dr. Shukri Bin Zain kerana atas bimbingan daripada peringkat permulaan sehinggalah terhasilnya tesis ini. Saya amat menghargai segala nasihat, tunjuk ajar dan cabaran yang membina yang diberikan sepanjang penyelidikan ini berjalan.

Penyelidik juga ingin menyatakan penghargaan atas sumbangan kepakaran untuk menyemak soal selidik kepada Prof Madya Dr. Neilson Ilan Mersat, Prof. Madya Dr. Anuar Din, Dr. Khairuddin Abdullah, Dr. Ahi anak Sarok, Dr. Dg. Norizah Ag. Kiflee@Dzulkifli dan Dr. Musirin Mosin. Penghargaan juga ditujukan kepada pihak yang telah membantu dalam menterjemah soal selidik seperti Cikgu William Peter anak Nojey, Cikgu Aras @ Aris Selutan Arun, Pn. Marilina Noemí Bongarrá, Cikgu Ong Bee Ling dan Cikgu Joannytha Yeong Say Moi. Tidak lupa juga ucapan terima kasih ditujukan kepada semua rakan seperjuangan iaitu En. Janary anak Lumbai, En Relly anak Tasap, En. Stanley Abang, En. Narahan bin Raduan dan En. Lee bin Saat atas sokongan dan segala bentuk bantuan yang telah diberikan sehingga terhasilnya tesis ini.

Di samping itu, penghargaan yang tidak terhingga juga ditujukan kepada pentadbir sekolah khususnya pengetua sekolah En. Lanyun anak Lupak yang sangat menyokong setiap usaha untuk meningkatkan profesionalisme kerjaya saya sebagai seorang guru. Tidak lupa juga penghargaan kepada pegawai-pegawai Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, para pegawai Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, khususnya Pn. Julaini Norejah, Pegawai Pendidikan Daerah serta semua pengetua sekolah yang banyak membantu dalam menjayakan penyelidikan ini. Akhir sekali, penghargaan yang tidak ternilai saya tujukan kepada isteri tersayang Ong Bee Ling dan anak, Jayne Yuen yang setia dan sabar dengan pengorbanan ini. Semoga ilmu yang diperolehi ini memberi manfaat kepada semua.

DOLLEY CHRIST ANAK TAGONG  
28 Julai 2019

## ABSTRAK

Pembangunan kepemimpinan pengetua, budaya sekolah, efikasi sendiri guru dan peningkatan komitmen guru merupakan isu utama yang menjadi indikator dalam pencapaian kecemerlangan dan keberkesanan kepemimpinan pengetua dalam sesebuah sekolah di Malaysia. Pelbagai isu diketengahkan berkaitan kepemimpinan pengetua dan budaya sekolah yang memberi impak kepada pencapaian pelajar dan kecemerlangan sekolah menengah kebangsaan (SMK). Justeru, kajian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan pengetua, budaya sekolah, efikasi sendiri terhadap komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan (SMK) dalam negeri Sarawak. Rekabentuk kajian tinjauan keratan rentas melibatkan sampel 378 orang guru SMK di Sarawak. Pengkaji menggunakan alat ukur Bass dan Avolio iaitu (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* bagi mengukur kepemimpinan pengetua. Budaya sekolah diukur menggunakan instrumen yang dibina oleh Wallach (1983), efikasi sendiri guru berdasarkan *Teacher Sense of Efficacy Scale (TSES)* oleh Tschannen-Moran dan Woolfolk (2001) manakala komitmen guru diukur menggunakan instrumen *The Three-Component Model (TCM)* oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993). Analisis deskriptif peratusan, skor purata dan sisihan piawai telah digunakan untuk menghuraikan demografi responden kajian dan analisis inferensi iaitu regresi berganda, korelasi *Pearson*, ujian-*t* dan ANOVA digunakan bagi tujuan pengujian hipotesis yang dibina mengikut statistik tertentu. Dapatan menunjukkan kepemimpinan pengetua mempunyai pengaruh ke atas budaya sekolah, efikasi sendiri guru, dan komitmen guru terhadap sekolah. Justeru adalah dicadangkan kepemimpinan pengetua mengamalkan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* sebagai panduan dalam menguruskan budaya sekolah, meningkatkan efikasi sendiri guru, khususnya dalam memastikan komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan dalam negeri Sarawak dapat ditingkatkan dalam memastikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dapat direalisasikan.

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF PRINCIPAL LEADERSHIP, SCHOOL CULTURE, AND SELF-EFFICACY TOWARDS TEACHERS COMMITMENT AT SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN (SMK) IN SARAWAK**

*Development of school principal leadership, school culture, teachers' self efficacy, and teachers' commitment issues are important indicators for excellence schools in Malaysia and also for the effectiveness of principal leadership. Many issues that arise in principal leadership and schools culture affect students' achievement in National Secondary School (SMK) which in turn impact schools performance. Thus, this study aims to identify the influence of principal leadership, school culture, and teachers self-efficacy towards teachers commitment in SMK in the state of Sarawak. The study was conducted on 378 teachers among SMK in the state of Sarawak. Research methodology adopted is a cross-sectional survey using a standardized questionnaires. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1995) was used by the researcher to measure the principals leadership. School culture was measured using instrument developed by Wallach (1983), Teacher Sense of Efficacy Scale (TSES) by Tschannen-Moran and Woolfolk (2001), while teachers commitment was measured by The Three-Component Model (TCM), by Meyer, Allen, and Smith (1993). The descriptive analysis of the percentage, mean and standard deviation were used to describe the demographics section and analysis of inference multiple regression, Pearson Correlation, and t-test were used for testing hypotheses constructed according to certain statistics. The findings showed that there was significant influence of principal leadership on school culture, teachers self-efficacy and teachers commitment. It was also found that there was relationship between principal leadership and teachers' commitment. Hence it is proposed that school leaders should adopt transformational leadership, transactional leadership and Laissez-faire leadership as a guide in managing schools' culture, especially in ensuring that the teachers self-efficacy and teacher commitment can be improved especially in SMK in the state of Sarawak and for the school performance to grow well in line with the Malaysia National Education Blueprint (PPPM) (2013-2025).*



# SENARAI KANDUNGAN

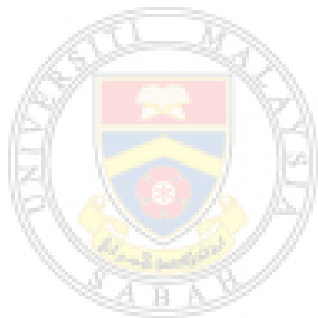
	Halaman
<b>TAJUK</b>	<b>i</b>
<b>PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN</b>	<b>iii</b>
<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
<b><i>ABSTRACT</i></b>	<b>vi</b>
<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	<b>vii</b>
<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xii</b>
<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xiii</b>
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>xiv</b>
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.3 Pernyataan Masalah	11
1.4 Objektif Kajian	14
1.5 Soalan Kajian	15
1.6 Hipotesis Kajian	16
1.7 Kepentingan Kajian	17
1.8 Limitasi Kajian	19
1.9 Definisi Operasional Kajian	21
1.9.1 Komitmen Organisasi Guru	21
1.9.2 Kepimpinan Pengetua	23
1.9.3 Budaya Organisasi	24
1.9.4 Efikasi Kendiri Guru	25
1.10 Rumusan	26

<b>BAB 2</b>	<b>SOROTAN LITERATUR</b>	<b>27</b>
2.1	Pengenalan	27
2.2	Konsep Komitmen Organisasi	27
2.2.1	Pendekatan Bersifat Berkira	29
2.2.2	Pendekatan Psikologi	32
2.2.3	Pendekatan Multidimensi	34
2.2.4	Komitmen Guru Terhadap Organisasi	37
2.2.5	Kajian Berkaitan Komitmen Organisasi	38
2.3	Kepimpinan	41
2.3.1	Teori Sifat	43
2.3.2	Teori Kepimpinan Transformasional	45
2.3.3	Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Transformasional	55
2.4	Budaya Organisasi	60
2.4.1	Model Budaya Organisasi	63
2.4.2	Kajian Berkaitan Budaya Organisasi dengan Komitmen	67
2.5	Efikasi Kendiri Guru	70
2.5.1	Kajian Lepas Mengenai Efikasi	78
2.6	Kerangka Teoritikal Kajian	81
2.7	Kerangka Konseptual Kajian	84
2.8	Rumusan	86
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>87</b>
3.1	Pengenalan	87
3.2	Reka Bentuk Kajian	87
3.3	Populasi Kajian dan Pensampelan	89
3.4	Instrumen Kajian	94
3.4.1	Maklumat Demografi	96
3.4.2	Pengukur Komitmen Guru	97
3.4.3	Pengukur Kepimpinan Pengetua	97
3.4.4	Pengukur Budaya Sekolah	98
3.4.5	Pengukur Efikasi Kendiri Guru	99

3.5	Kajian Rintis	99
3.5.1	Kesahan Kandungan Soal Selidik	100
3.5.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik	103
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	105
3.7	Prosedur Analisis Data	106
3.7.1	Analisis Deskriptif	106
3.7.2	Analisis Inferensi	107
3.8	Rumusan	111
<b>BAB 4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>112</b>
4.1	Pengenalan	112
4.2	Profil Demografi Responden	113
4.3	Kadar Respons Kajian	113
4.4	Pengesanan Variabiliti dan Kestabilan Variabel Kajian	114
4.5	Dapatan Kajian Deskriptif	117
4.6	Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Kajian	119
4.6.1	Analisis Perbezaan Skor Min Yang Signifikan Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri Guru, dan Komitmen Guru Berdasarkan Jantina	119
4.6.2	Analisis Perbezaan Skor Min Yang Signifikan Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri Guru, dan Komitmen Guru Berdasarkan Lokasi Sekolah	120
4.6.3	Analisis Hubungan Yang Signifikan Antara Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, dan Efikasi Kendiri Guru Dengan Komitmen Guru	122
4.6.4	Analisis Pengaruh Yang Signifikan Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, dan Efikasi Kendiri Guru Terhadap Komitmen Guru	123
4.6.5	Analisis pengaruh yang signifikan dimensi-dimensi bagi variabel kepimpinan pengetua, budaya organisasi, efikasi kendiri guru terhadap komitmen guru	125
4.7	Ringkasan Dapatan Kajian	127
4.7.1	Mengukur Tahap Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri Guru dan Komitmen Guru Sekolah-Sekolah Menengah Di Sarawak	127

4.7.2	Mengenal Pasti Sama Ada Terdapat Perbezaan Skor Min Yang Signifikan Variabel Gaya Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri, dan Komitmen Guru Berdasarkan Jantina	127
4.7.3	Mengenal Pasti Sama Ada Terdapat Perbezaan Skor Min Yang Signifikan Variabel Gaya Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri, dan Komitmen Guru Berdasarkan Lokasi Sekolah	127
4.7.4	Mengenal Pasti Sama Ada Terdapat Hubungan Yang Signifikan Antara Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi Sekolah, dan Efikasi Kendiri Dengan Komitmen Guru	128
4.7.5	Mengenal Pasti Sama Ada Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, dan Efikasi Kendiri Terhadap Komitmen Guru	128
4.7.6	Mengenal Pasti Sama Ada Terdapat Pengaruh Utama Yang Signifikan Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasional Pengetua, Budaya Organisasi, dan Efikasi Kendiri Terhadap Komitmen Guru	128
4.8	Rumusan	128
<b>BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN, DAN CADANGAN</b>		<b>131</b>
5.1	Pengenalan	131
5.2	Rumusan Kajian	131
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	132
5.3.1	Tahap Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri Guru, dan Komitmen Guru	132
5.3.2	Perbezaan Skor Min Variabel Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri Guru, dan Komitmen Guru Berdasarkan Jantina dan Lokasi Sekolah	140
5.3.3	Hubungan Antara Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, Efikasi Kendiri Guru dengan Komitmen Guru	145
5.3.4	Pengaruh Variabel kepimpinan pengetua, Budaya Organisasi dan Efikasi Kendiri Guru Terhadap Komitmen guru	150

5.3.5	Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepimpinan Pengetua, Budaya Organisasi, dan Efikasi Kendiri Guru Terhadap Komitmen Guru	152
5.4	Implikasi Kajian	155
5.4.1	Implikasi Terhadap Teori dan Model	155
5.4.2	Implikasi Terhadap Kepimpinan Pengetua	157
5.4.3	Implikasi Terhadap Pengamalan	158
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	159
5.6	Penutup	160
	<b>RUJUKAN</b>	<b>162</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	<b>200</b>



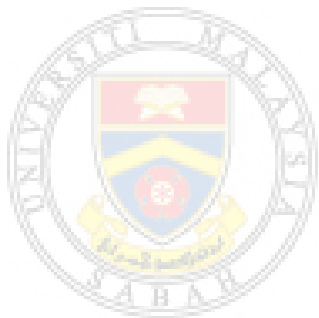
UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 1.1 : Pencapaian Negeri Sarawak Dalam Peperiksaan SPM Tahun 2011-2015	7
Jadual 2.1 : Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasional	35
Jadual 2.2 : Sumber Teoritikal Kajian	82
Jadual 3.1 : Bilangan Sekolah Menengah (Harian Biasa) dan Jumlah Guru Negeri Sarawak Mengikut Pejabat Pendidikan Daerah	90
Jadual 3.2 : Pemilihan Sampel	94
Jadual 3.3 : Kandungan Soal Selidik	96
Jadual 3.4 : Kebolehpercayaan Item (Kajian Rintis)	104
Jadual 3.5 : Tafsiran Skor Min	107
Jadual 3.6 : Nilai Kekuatan Pekali Korelasi	108
Jadual 3.7 : Saiz Kekuatan Pengaruh	109
Jadual 3.8 : Ringkasan Kaedah Dalam Menganalisis Data	109
Jadual 4.1 : Taburan Responden Mengikut Ciri Demografi	113
Jadual 4.2 : Taburan Kenormalan dan Kebolehpercayaan Variabel	116
Jadual 4.3 : Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Dimensi Kepimpinan Transformasional Pengetua	117
Jadual 4.4 : Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Dimensi Budaya Organisasi Sekolah	118
Jadual 4.5 : Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Dimensi Efikasi Kendiri Guru	118
Jadual 4.6 : Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Dimensi Komitmen Organisasi Guru	118
Jadual 4.7 : Perbezaan Skor Min Setiap Variabel Berdasarkan Jantina	120
Jadual 4.8 : Perbezaan Skor Min Setiap Variabel Berdasarkan Lokasi Sekolah	121
Jadual 4.9 : Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Pengetua, Budaya Organisasi Sekolah, dan Efikasi Kendiri dengan Komitmen Organisasi Guru	123
Jadual 4.10 : Pekali Regresi Berganda (Stepwise) Kepimpinan Transformasional Pengetua, Budaya Organisasi Sekolah, dan Efikasi Kendiri Guru terhadap Komitmen Organisasi Guru	124
Jadual 4.11 : Pekali Regresi Berganda (Stepwise) Dimensi-Dimensi Bagi Kepimpinan Transformasional Pengetua, Budaya Organisasi Sekolah, dan Efikasi Kendiri Guru Terhadap Komitmen Organisasi Guru	126

## SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1 : Model Tiga Komponen (TCM) Komitmen Organisasi	35
Rajah 2.2 : Model Kepimpinan Transformasional	52
Rajah 2.3 : Elemen Budaya Organisasi	61
Rajah 2.4 : Pembentukan Budaya Organisasi	62
Rajah 2.5 : Model Struktural Pelbagai Tahap Budaya	64
Rajah 2.6 : Model Tanggapan Efikasi Guru	73
Rajah 2.7 : Sumber Efikasi Kendiri Guru	74
Rajah 2.8 : Kerangka Konseptual Kajian	85



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## SENARAI SINGKATAN

FPN	-	Falsafah Pendidikan Negara
JPNS	-	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
LDP	-	Latihan Dalam Perkhidmatan
MLQ	-	Multifactor Leadership Questionnaire
PdP	-	Pengajaran dan Pembelajaran
PdPc	-	Pengajaran dan Pemudahcaraan
PPD	-	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	-	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SKPM	-	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
TSES	-	Teacher Sense of Efficacy Scale

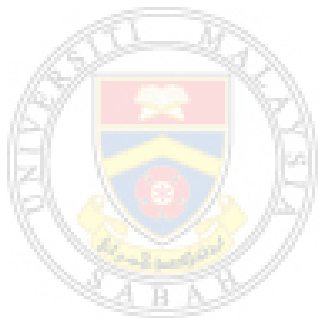


UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH



## SENARAI LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A : Soal Selidik Kajian	200
Lampiran B : Jadual Penentuan Saiz Sampel	205
Lampiran C : Senarai Penyemak Borang Soal Selidik	206
Lampiran D : Senarai Penterjemah Soal Selidik	207
Lampiran E : Keputusan Kajian Rintis Indeks Cronbach's Alpha, Kenormalan Data dan Nilai Faktor Setiap Item	208
Lampiran F : Indeks Cronbach's Alpha dan Kenormalan Data Keseluruhan Kajian Sebenar	213
Lampiran G : Analisis Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif dan Hipotesis Kajian	216



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Pelbagai usaha untuk memperkukuhkan modal insan yang berdaya saing dan maju gi untuk berhadapan dengan dunia luar yang penuh dengan cabaran. Bagi tujuan ini, kerajaan Malaysia telah merangka satu Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang merupakan agenda transformasi negara menjelang abad ke-21. Usaha ke arah persediaan barisan kepimpinan yang mampu menjadi agen perubahan amat diperlukan memandangkan kepada arus globalisasi dunia yang terlalu pantas tanpa mengenal sempadan. Tugas utama kepimpinan sekolah perlu lebih berfokus kepada proses pembentukan modal insan yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran tinggi bagi memenuhi keperluan industri dan sektor awam di Malaysia dalam era Revolusi Industri 4.0 (IR4.0). Adalah menjadi tanggungjawab kepimpinan sekolah untuk meningkatkan komitmen guru dan membentuk budaya sekolah yang positif ke arah kecemerlangan. Kecemerlangan pelajar yang berpaksikan kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) iaitu dari aspek Jasmani, Emosi, Rohani, Intellect dan Sosial (JERIS), amat bergantung dan menuntut tahap kepimpinan sekolah yang tinggi, komitmen guru dan pembentukan budaya sekolah cemerlang.

Seperti banyak negara lain di dunia, sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami banyak perubahan dan (Grapragasem, Krishnan & Azlin Norhaini, 2014). Sehubungan dengan itu, Malaysia kini sedang berusaha mentransformasikan pendidikan dengan meningkatkan kualiti pendidikan dengan memperkukuhkan polisi pendidikan, meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah dan guru, perubahan kurikulum, memperkukuhkan pembinaan sahsiah dan kepimpinan pelajar melalui kokurikulum seperti mana yang telah digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025). Perancangan dan pengukuhan visi serta misi pendidikan negara dalam amat penting untuk memastikan daya saing dan

peningkatan kualiti pendidikan negara yang bertaraf dunia. Seiringan dengan itu, kepimpinan sekolah, guru berkualiti, komitmen guru, dan budaya positif sekolah perlu ditingkatkan bagi menggerakkan misi ke arah kecemerlangan mutu pendidikan negara. Modal insan yang berilmu dan tidak mudah mengalah dalam menghadapi cabaran masa kini memastikan hasrat untuk menghasilkan generasi pelajar yang cemerlang berada dalam genggamannya. Bertitik tolak daripada kesedaran ini, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan pelbagai transformasi sistem dan dasar serta latihan guru untuk meningkatkan kualiti pendidikan guru dan kepimpinan sekolah dalam memastikan pendidikan di Malaysia bertaraf dunia.

Transformasi sistem pendidikan yang inovatif amat diperlukan untuk menghadapi perubahan yang dijangkakan kerana ia akan memberi implikasi kepada komitmen, daya saing dan ketahanan guru (Izani Ibrahim, 2014; Yahya Don, Aziah Ismail, & Yaakob Daud, 2007). Perubahan sesuatu inisiatif yang melibatkan komitmen tahap tinggi adalah satu cabaran, rintangan, dan ketegangan, perlu dijana sebagai suatu budaya dan motivasi tinggi. Hal ini sudah tentu terletak kepada kepimpinan sekolah yang merupakan tonggak utama pengurusan berkesan dan cekap (DiPaola, 2004; Fullan, 2001). Ini ditambah pula dengan sistem pengurusan sekolah yang semakin kompleks, menimbulkan pelbagai cabaran dan memberi implikasi besar dalam meningkatkan tahap komitmen guru dalam meningkatkan pendidikan bertaraf dunia (Azizah Sarkowi, 2012; Lokman Tahir & Normah Abd Kadir, 2011). Menurut Rahim (2000), komitmen guru dan budaya dalam sekolah yang wujud mempunyai hubungan yang signifikan dengan isu-isu beban tugas, gaya kepimpinan, pengurusan sekolah, dan lain-lain yang akhirnya membawa kepada konflik berterusan yang boleh menjejaskan pencapaian sekolah (Coleman, 1996; Somech, 2002; Wilson, 2005).

Malah keperluan pemimpin sekolah memahami dan menguasai konteks budaya dan persekitaran sekolah amat penting dalam memacu peningkatan pencapaian pelajar dan sekolah (Yahya Don, 2009). Kelemahan pengurusan organisasi berpunca daripada kepimpinan yang terlalu fokus kepada tingkah laku dan tidak memainkan peranan dalam membina konteks budaya yang sihat (Abdul Shukor Abdullah, 2007; Gurr-Mark, Drydale-George, & Mulford, 2006). Kepimpinan sekolah tidak menyedari bahawa persekitaran sekolah memberi kesan langsung terhadap

guru dari segi persepsi mereka terhadap budaya kerja, prestasi mereka (Suseela, Abdul Rahman Idris, & Nagappan, 2010), dan peningkatan komitmen guru (Duffy & Lent, 2009). Ini sejajar dengan pendapat Midthassel (2006) yang menyatakan bahawa budaya sekolah berkait rapat dengan tahap peningkatan prestasi sekolah (Ahmad Zabidi, 2006; Aldridge, Fraser, & Laugksch, 2011) dan mempunyai kesan langsung ke atas prestasi pelajar (Yahya Don, 2009; Yahya Don, Aziah Ismail, & Yaakob Daud, 2007). Hasrat kerajaan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan menekankan aspek budaya sekolah yang dilihat dapat memberi kesan langsung kepada guru ketika berhadapan dengan pelbagai cabaran dan halangan dan pada masa yang sama memerlukan amalan kepimpinan tahap tinggi, kerjasama kumpulan, motivasi diri yang tinggi, komunikasi organisasi yang efektif, dan pelbagai lagi teori pengurusan dalam menguruskan sistem pendidikan negara (Yahya Don, 2009; Yahya Don & Yaakob Daud, 2012).

Justeru, pemimpin sekolah sering berhadapan dengan cabaran dan tanggungjawab utama dalam mewujudkan modal insan cemerlang yang berdaya saing, progresif, berdaya tahan, kreatif, inovatif, dan dinamik yang pada masa sama perlu meningkatkan nilai dan akhlak positif dalam kalangan pendidik bagi mengelakkan konflik (Hallinger, 2006; Harris & Muijs, 2006; Jacky, 2003). Di samping itu, pemimpin sekolah perlu lebih peka dan kreatif untuk membangunkan organisasi sekolah secara menyeluruh terhadap pencapaian objektif dan matlamat organisasi, pembangunan profesional ahli organisasi, persekitaran yang kondusif dan selamat, serta penghasilan *outcome* yang tinggi (Razik & Swanson, 2001). Ini kerana, institusi pendidikan yang dinamik dan sering berubah disebabkan oleh pelbagai pengaruh globalisasi, memerlukan keupayaan pemimpin sekolah yang kreatif dan kritis terutamanya dalam meningkatkan komitmen guru dan budaya sekolah positif (Fullan, 2011; Keskes, 2014; Osman & Siti Fatimah, 2014). Pemimpin sekolah terpaksa berhadapan dengan pelbagai isu dan amalan pendidikan seperti budaya pengajaran dan pembelajaran, serta budaya negatif dan iklim sekolah yang membawa kepada pembangunan pelajar dan peningkatan prestasi sekolah (Azizah Sarkowi, 2012; Izani Ibrahim, 2014; Yahya Don, 2009). Oleh itu, aspek pemikiran dan tindakan *multi-frame* amat penting bagi memastikan kejayaan dalam menjana perubahan sistem pendidikan negara (Abdul Shukor Abdullah, 2007; Fullan, 2011; Izani Ibrahim, 2014).

Sehubungan dengan itu, peranan pihak sekolah khususnya para guru menjadi semakin penting dan mencabar dalam usaha ke arah mencapai kecemerlangan pencapaian akademik dan pembentukan sahsiah pelajar-pelajar sekolah. Elemen Kemenjadian Murid seperti yang digariskan dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) akan menghadapi kesukaran sekiranya para guru tidak memberikan kesungguhan dan perhatian sewajarnya. Guru yang komited dalam tugasnya sentiasa mempunyai kesedaran untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Guru yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha bersungguh-sungguh demi keberhasilan pelajar. Oleh itu, aspek komitmen guru yang dijana oleh sebahagian besarnya oleh peranan dan kesungguhan pengetua dalam melaksanakan tanggungjawabnya perlu diberi perhatian serius.

Sehubungan dengan itu, peranan pihak sekolah khususnya para guru menjadi semakin penting dan mencabar dalam usaha ke arah mencapai kecemerlangan pencapaian akademik dan pembentukan sahsiah pelajar-pelajar sekolah. Elemen Kemenjadian Murid seperti yang digariskan dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) akan menghadapi kesukaran sekiranya para guru tidak memberikan kesungguhan dan perhatian sewajarnya. Guru yang komited dalam tugasnya sentiasa mempunyai kesedaran untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Guru yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha bersungguh-sungguh demi keberhasilan pelajar. Oleh itu, aspek komitmen guru yang dijana oleh sebahagian besarnya oleh peranan dan kesungguhan pengetua dalam melaksanakan tanggungjawabnya perlu diberi perhatian serius.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Pendidikan merupakan unsur penting dalam melahirkan generasi yang bakal mewarisi negara dan membawanya ke arah pemodenan serta kemajuan seperti yang diharapkan dalam Wawasan 2020. Pendidikan juga adalah alat penting untuk melahirkan modal insan negara yang berdisiplin, berketerampilan dan mampu meneruskan agenda pembangunan seperti yang diinginkan. Sehubungan dengan itu, negara kita meletakkan pendidikan sebagai alat untuk melahirkan insan yang seimbang seperti mana terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK).

Perkara utama yang menjadi pokok FPK ialah melahirkan insan seimbang serta berketerampilan yang akan menyumbang kepada kepada kesejahteraan semua.

Keterampilan seseorang pelajar bukan sahaja diukur melalui sahsiah tetapi juga melalui pencapaian akademik. Namun demikian, jika diukur daripada bidang akademik, kedudukan negara di bawah purata antarabangsa bagi Matematik, Bahasa, dan Sains, disusuli penurunan kedudukan negara menggambarkan kemerosotan mutu pendidikan di negara ini. Kedudukan negara yang kurang memberangsangkan ini adalah berdasarkan penyertaan negara dalam pentaksiran antarabangsa seperti *Programme for International Student Assessment (PISA)* dan *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)*. Keputusan hasil daripada penyertaan negara pada 2011 menunjukkan 35 peratus dan 38 peratus murid Malaysia gagal mencapai tahap kemahiran minimum dalam Matematik dan Sains dengan penurunan dua hingga empat kali ganda berbanding tahun 1999 (KPM, 2013). Pada masa yang sama, laporan KPM (2013) ini turut menunjukkan kedudukan sistem pendidikan Malaysia telah jatuh dan berada pada kelompok bawah 74 buah negara yang mengambil bahagian.

Bertitik tolak daripada kedudukan yang kurang memberangsangkan dalam pencapaian akademik ini, isu yang dibangkitkan seperti mana yang dijelaskan dalam Laporan KPM (2013) ialah sistem pendidikan negara yang ketinggalan secara relatif. Dalam meneliti isu ketinggalan secara relatif ini timbul pula persoalan mengapa keadaan ini terjadi demikian? Mungkinkah keadaan ini turut disumbangkan oleh kualiti yang dimiliki oleh para guru yang mendidik dalam sistem pendidikan negara kita? Jika ini berlaku, mungkin kajian yang dilaksanakan oleh Relly Tasap (2016) yang mengatakan jatuh bangunnya prestasi sesebuah sekolah terletak pada kesungguhan dan komitmen guru boleh dijadikan panduan.

Kecemerlangan institusi pendidikan khususnya di peringkat sekolah banyak dikaitkan dengan komitmen para guru yang berusaha guru secara berterusan tanpa putus asa. Hal ini jelas dibuktikan melalui kajian yang dilakukan oleh Cohen & Liu, 2011, yang mengakui keberkesanan institusi pendidikan di peringkat sekolah sering dikaitkan dengan para guru yang memiliki komitmen tinggi dalam mendidik para pelajar serta mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keputusan guru untuk melibatkan diri dalam reformasi pendidikan. Kementerian Pendidikan turut dengan

jelas mengakui bahawa guru merupakan tunjang utama dalam mengembangkan keberkesanan sekolah kerana para guru mempunyai kekuatan sebenar untuk melahirkan murid berkualiti melalui amalan pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Sudah tentu harapan ke arah melahirkan murid berkualiti ini memerlukan komitmen tinggi daripada pihak guru. Guru yang memiliki komitmen yang tidak berbelah bahagi terhadap tugas bakal melahirkan generasi berkualiti dan akan memastikan penambahbaikan pencapaian akademik murid serta membawa sekolah ke arah kecemerlangan (Raman *et al.*, 2015). Guru yang komited tidak akan mengalah dan akan bertahan menghadapi apa jua rintangan dalam mencapai misi dan visi organisasi (Meyer & Allen, 1984).

Berkaitan dengan pencapaian akademik pelajar negeri Sarawak, isu berkaitan prestasi sekolah yang kurang cemerlang mendapat perhatian serius JPNS. Daripada data JPNS (2016) keputusan SPM dari tahun 2011 sehingga 2015 menunjukkan kebanyakan sekolah berada pada prestasi sederhana dengan beberapa buah sekolah dikategorikan sekolah prestasi rendah yang mendapat Band 6 dan Band 7. Hanya terdapat di antara 4 – 9 buah sekolah menengah sahaja yang mendapat Band 1 dan Band 2 yang dikategorikan sekolah prestasi tinggi, seperti dalam Jadual 1.1. Daripada data tersebut menunjukkan kebanyakan sekolah menengah di PPD negeri Sarawak adalah dalam kategori sebagai sekolah prestasi sederhana dan sekolah prestasi rendah (JPNS, 2016). Prestasi sesebuah sekolah telah dibuktikan mempunyai hubungan dengan komitmen guru. Kajian Saidur Rahaman (2012) mendapati bahawa peningkatan komitmen guru menyumbang kepada peningkatan prestasi. Prestasi negeri yang kurang memuaskan ini boleh dijadikan gambaran komitmen guru di negeri ini yang tentu sekali akan mempengaruhi dan menjejaskan prestasi pelajar dalam pencapaian akademik.

**Jadual 1.1: Pencapaian Negeri Sarawak Dalam Peperiksaan SPM Tahun 2011-2015**

Tahun	Bilangan Sekolah			
	Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	Prestasi Rendah	Bilangan Sekolah
2011	4	139	29	172
2012	6	142	28	176
2013	8	132	39	179
2014	9	129	46	184
2015	4	115	51	186

Sumber: Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (2016)

Selain komitmen terhadap tugas, para guru negeri ini turut menunjukkan trend menaik dalam meninggalkan profesion keguruan. Statistik Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS) tahun 2013, menunjukkan jumlah guru yang berhenti kerja selama lima tahun dari tahun 2009 hingga 2013 adalah seramai 172 orang. Data menunjukkan pada tahun 2009, seramai 14 orang guru berhenti kerja manakala pada tahun 2010, seramai 42 orang diikuti seramai 48 pada tahun 2011. Pada tahun 2012 dan 2013 pula, bilangan guru yang berhenti kerja seramai 52 orang di Sarawak (JPNS, 2013). Keadaan ini bukan setakat menyebabkan masalah kekurangan guru di sekolah tetapi merupakan pembaziran tenaga kerja, kewangan dan peningkatan kos kepada kerajaan (Mahon & Packman, 2011; Kathy, 2011). Ini seterusnya akan merugikan organisasi sekolah dan negara secara amnya kerana kehilangan modal insan yang telah mempunyai pengalaman dan kepakaran dalam bidang pendidikan.

Sehubungan dengan isu komitmen guru, amalan kepimpinan pengetua sering dikaitkan dengan sikap para guru. Amalan kepimpinan seseorang pengetua berupaya antaranya menyumbang kepada keberkesanan guru khususnya melalui peningkatan pengupayaan (von Fischer, 2017). Menurut Jaafar Muhamad (2010), kepimpinan mengikut pengertian yang mudah ialah aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi.