



**HUBUNGAN KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI GURU SEKOLAH RENDAH KEBANGSAAN KECAMATAN
TALIWANG, SUMBAWA BARAT, NTB, INDONESIA**

**NAMA
RIZKA TRI MULYANI
M20191000928**

**UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
2019**

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Pendidikan merupakan perkara terpenting bagi setiap negara untuk dapat berkembang pesat. Negara yang hebat akan meletakkan pendidikan sebagai keutamaan pertamanya. Bangun atau runtuhnya sesebuah Negara tersangat bergantung kepada maju dan mundurnya pendidikan dingeara berkenaan (Megawanti, P. 2017; Yahaya, A., Maalip, H., Yahaya, N., & Theng, L. T. 2011). Kejayaan dalam pendidikan adalah matlamat sebuah negara dalam membangun keupayaan dan membentuk negara yang bermartabat serta peradaban dalam konteks pendidikan kehidupan bangsa sebagai semangat dalam UUD 1945. Pastinya dengan memastikan pendidikan di negara kita hari ini mengikuti masa , beroperasi dengan hebat dan selaras dengan perkembangan terbaru dalam pendidikan dunia (Yahaya, A., Maalip, H., Yahaya, N., & Theng, L. T., 2011)

Sekolah memiliki peran yang amat besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. (Uray Iskandar, 2013). Menurut Hashim dan Daud (2014), guru besar yang berkesan melaksanakan amanah dan tanggung jawabnya dengan menyediakan landasan yang kukuh dan persekitaran yang kondusif agar budaya pembelajaran cemerlang dapat diwujudkan. Hal ini karena kejayaan sesebuah organisasi sekolah sangat berkait rapat dengan stail kepimpinan (Abdul Ghani, 1994). Berdasarkan ungkapan Fred M. Hechinger merumuskan peri pentingnya amalan kepimpin kepimpinan yang berkesan dalam membawa sekolah ke arah kejayaan menyampaikan *“Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh guru besar yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh guru besar yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur Berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun*

sesebuah sekolah adalah kerana kualiti guru besarnya” (Davis & Thomas 1989;17, dalam Ishak Sin 2006)

Ungkapan Fred M. Hechinger ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru besar sangat mempengaruhi pencapaian matlamat sekolah. Kerana pemimpin sekolah memainkan peranan utama dalam memotivasi, meningkatkan komitmen dan suasana kerja guru-guru di sekolah (Devos & Roseel, 2009).

Kecekapan dan keberkesanan sekolah adalah berkaitan dengan dan dipengaruhi oleh amalan prinsipal kepimpinan dalam organisasi. Amalan kepimpinan adalah asas kepada organisasi corak yang dikawal (Hussian dan Mansor; 2016). Ciri-ciri yang terdapat dalam pemimpin dalam hal ini akan menjejaskan organisasi dalam mencapai matlamatnya sendiri. Amalan kepimpinan yang berkesan sering kali menyumbang kepada tahap komitmen yang tinggi untuk bekerja atau sebaliknya.

Teori kepimpinan lestari atau *sustainable leadership* merupakan salah satu teori kepimpinan dari banyak aspek keberlanjutan yang telah diasaskan oleh sarjana kepimpinan pendidikan iaitu Andy Hargreaves dan Dean Fink tahun 2003. Ini bermakna, teori ini tidak dipinjam dari mana-mana teori kepimpinan lain bersifat universal dan khusus bagi menilai kepimpinan dalam bidang pendidikan. *Sustainability* adalah salah satunya nilai-nilai inti yang paling penting dalam organisasi. Dalam kemampanan dekad terakhir ini telah menjadi kata kunci, namun kesan luas dan kompleks (Edwards, 2009).

Kepimpinan lestari berdimensi untuk melestarikan kecermelangan pendidikan dan pada masa yang sama mengekalkan pencapaian sebelumnya (Hargreaves dan Fink, 2003). Dalam pelaksanaan kepimpinan lestari diperlukan pelaksanaan yang baik antara pelbagai elemen dalam persekitaran iaitu pembaharuan yang menitikberatkan pada pembelajaran tanpa mengubah sesebuah sistem sekolah, pembaharuan yang menekankan matlamat jangka panjang, pembaharuan yang disokong oleh sumber yang mudah diperolehi, pembaharuan tidak memberi impak yang negatif kepada persekitaran dan sistem persekolahan, dan

pembaharuan yang akan meningkatkan penglibatan sumber organisasi sekolah termasuk Guru besar dan guru-guru untuk mempertingkatkan kelestarian (Hargreaves dan Fink, 2003).

Kepimpinan lestari merupakan pendekatan terbaik dalam usaha memastikan kesinambungan organisasi (Hashim & Daud (2014). Terutama dalam membina komitmen organisasi dalam kalangan guru (Hussian & Mansor; 2016). Pendapat yang lebih mendalam dalam perkara ini dinyatakan Sing and Vinicomber (2000) bahawa pengurusan sesebuah organisasi percaya apabila pekerja mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi, secara tidak langsung mereka akan menunjukkan kebahagiaannya di tempat kerja, mengurangkan masa ia tidak berguna dan tidak cenderung untuk meninggalkan organisasi seterusnya mengakibatkan produktiviti dan kualiti kerja adalah positif.

Secara keseluruhan, pemimpin lestari akan memberi kesan yang positif terhadap hubungan guru dalam mewujudkan komitmen organisasi guru (Hussian & Mansor; 2016). Oleh yang demikian, kajian ini memfokuskan kepada hubungan kepimpinan lestari guru besar dengan komitmen organisasi guru.

1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Dalam mencapai sekolah yang cemerlang pemimpin sekolah mempunyai tanggung jawab moral untuk membentuk pelajar tanpa mengira etnik, agama, taraf hidup dan sosiobudaya (Fullan, 2002). Guru besar perlu memberi perhatian tentang merapatkan jurang antara pelajar yang berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah mereka. Lantas, menurut Hasyim dan Daud (2014) kepimpinan lestari boleh dijadikan asas, panduan dan amalan dalam kalangan pemimpin sekolah agar melestarikan sekolah yang unggul sepanjang zaman. Melalui kepimpinan lestari ini, sekolah dapat menghasilkan pemimpin pelapis yang dinamik dan seterusnya dapat mencapai keunggulan sekolah demi kelangsungan kecermelangan pendidikan Negara kita. Tanpa melestarikan legasi kepimpinan guru besar ini, sudah pasti keunggulan sekolah tidak dapat dikekalkan.

Kepimpinan sekolah telah dan akan terus menjadi faktor yang paling penting dalam mempengaruhi peningkatan prestasi sekolah. Ini selaras dengan satu dekad penyelidikan dan pembangunan dalam penambahbaikan sekolah dengan IDEAS (Reka Bentuk Inovatif untuk Meningkatkan Projek Pencapaian Sekolah), yang diketuai oleh Kepimpinan Penyelidikan Antarabangsa (LRI; University) dari South Queensland, Australia), untuk melihat lebih dekat pada kepentingan keupayaan bangunan kepimpinan untuk penambahbaikan sekolah yang berterusan.

Edmons dalam Shahril Marzuki (1997) menyatakan bahawa "*...principals can make a difference*", yang bermaksud kejayaan sesebuah organisasi bergantung pada kebijaksanaan para guru besar perubahan pendidikan ke arah yang lebih efektif. Oleh itu, setiap guru besar mempunyai tanggungjawab untuk memastikan visi, misi dan matlamat organisasi dicapai bagi mencapai tahap sebagai sekolah berprestasi tinggi (Supian & Khatijah; 2011). Terdapat banyak alternatif yang dapat dilakukan dalam membimbing dan membantu para guru sekolah dan pelajar mencapai standard sebagai sekolah berprestasi tinggi. Ayob Jantan (2004) menyatakan bahawa dalam mewujudkan dan mencapai kecemerlangan pendidikan, kepemimpinan dilihat sebagai tumpuan utama. Ini bermakna bahawa guru besar adalah orang yang mencetuskan resolver konflik dalam bidang pendidikan.

Komitmen organisasi guru merupakan aspek yang penting dalam mencapai kejayaan sekolah. Guru yang komited menurut Cheng dan kadir (2018) akan meluangkan lebih banyak masa mereka dan berusaha dengan keras untuk mencapai matlamat sekolah. Kejayaan yang sesebuah sekolah untuk jangka yang masa yang panjang bergantung pada komitmen guru. Berkaitan dengan tugas guru sebagai dasar komitmen adalah komunikasi dan penyertaan guru dalam mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa. Ini menunjukkan bahawa guru yang berkomitmen juga mengenal pasti visi dan misi serta matlamat sekolah.

Setiap organisasi, terutama organisasi nonprofit seperti organisasi kependidikan, memerlukan komitmen dari para anggotanya. Komitmen dalam artian ini, menurut Shaw, Delery & Abdulla (2003: 2), adalah hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan suatu hal yang positif, keterlibatan

yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi; atau dalam pandangan Benkhoff (1997: 3) sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan lestari guru besar memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan komitmen organisasi guru. Kepimpinan lestari mempunyai keupayaan untuk menggalakkan pembelajaran berterusan, mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru, menggalakkan perkongsian ilmu dengan rekan atau organisasi di luar sekolah, membina kapasiti dan kepelbagaian, dan pemeliharaan. Semua program yang dilaksanakan oleh perlu memberikan impak yang tinggi. Oleh itu, Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003) menyarankan agar kepimpinan lestari perlu menjadi komitmen dan keutamaan semua pemimpin sekolah untuk menerapkan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

1.3 PERNYATAAN MASALAH KAJIAN

Kepimpinan adalah salah satu isu dalam pengurusan yang masih menarik untuk dipertimbangkan sehingga sekarang. Pelbagai media sama ada elektronik atau cetak sering memaparkan pendapat dan perbincangan untuk membincangkan isu kepimpinan dalam organisasi ini (Locke, EA, 1997). Menurut Bass (1990), kualiti daripada pemimpin merupakan faktor terpenting yang menentukan keberhasilan organisasi. Proses untuk membuat perubahan kepada organisasi dan perubahan pada individu bukanlah hal yang mudah. Perubahan mesti bermula dari bahagian atas pemimpin itu sendiri. Jika pemimpin tertinggi tidak mempunyai keupayaan untuk memimpin, tugas yang sangat sukar dan kompleks tidak boleh dilakukan. Apabila pemimpin dapat melaksanakan peranannya dengan betul, organisasi itu akan mencapai matlamatnya.

Peranan dan tugas guru menjadi semakin berat di samping penambahan kerja perkeranian dan pada masa yang sama mereka perlu mendidik pelajar ke landasan yang betul.

Oleh itu guru perlu bijak dalam pengurusan masa untuk strategi dalam mendidik pelajar supaya mereka tidak hanyut moden di sana. dengan beban kerja teknologi guru, guru besar sebagai pemimpin perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang berkaitan dengan guru tidak mudah hilang komitmen kepada organisasi. (Hussian & Mansor; 2016). Dalam hal ini, peranan pemimpin sekolah adalah sangat penting untuk mengukuhkan peranan sekolah sebagai institusi pengetahuan dan pembangunan bakat (Rahimah Hj Ahmad, 2005).

Menurut Sapora Sipon (2006), masalah sering timbul apabila guru tidak menghormati punca utama masalah peribadi atau tidak selesa dengan kepemimpinan di sekolah. Di samping itu, tahap pendidikan guru mungkin lebih tinggi daripada guru besar dan sebab mereka tidak menghormati guru besar mereka kerana menganggap diri lebih baik. Selain daripada itu, menurut Hussian dan Mansor; 2016 mendedahkan terdapat juga masalah keadaan semasa, guru besar sering mengubah umur mereka untuk dibenarkan bekerja di sektor kerajaan. Jadi guru besar baru akan dilantik sebagai pengganti kepala sekolah pesara. Oleh itu, guru besar sekolah bersara pasti akan meninggalkan warisan mereka semata-mata. Warisan dan kesan ini akan digunakan semasa menunggu guru besar baru.

Pendapat di atas di sokong oleh Supian (2012) bahawa pergantian kepimpinan tersebut tentu membawa kesan pada sekolah, terutama kepada guru. Semua tingkah laku yang ditunjukkan oleh kepimpinan akan memberi kesan yang ketara pada seluruh komuniti sekolah. Di zaman moden sekarang ini, ada sejumlah gaya kepimpinan untuk menggantikan kepimpinan tradisional selaras dengan trend saat ini. Sarvinder (2008) setuju dengan pernyataan ini bahawa para pemimpin saat ini perlu mengamalkan kepimpinan yang tepat untuk memimpin organisasi dan bawahan dalam menangani masalah yang muncul.

Terutama, perkembangan pendidikan di Indonesia berbanding dengan negara maju masih menjadi masalah yang perlu diambil serius. Bermula dari sistem, kurikulum, dan kepimpinan yang dilaksanakan oleh guru besar di sekolah. Menurut Stoll, Bolam et al. (2006) pembangunan kapasiti itu untuk sekolah berterusan peningkatan adalah kerumitan yang paling baik disokong oleh pembangunan profesional komuniti belajar. Mereka

bercakap tentang individu, kumpulan, seluruh komuniti sekolah dan sekolah sistem yang terlibat dalam perniagaan mempertahankan pembelajaran seiring waktu. Bukti menunjukkan bahawa apabila guru mengambil tanggungjawab kolektif untuk pembangunan dan pelaksanaan pedagogi, dan guru besar meletakkan peranan di pusat pengurusan sekolah dan kepemimpinan, hubungan timbal balik antara kepemimpinan guru dan kepala sekolah berkembang (Conway, 2014).

Kepimpinan lestari adalah salah satu formula yang tidak boleh kita abaikan pada era globalisasi ini. untuk meningkatkan akauntabiliti dan menghadapi cabaran perubahan zaman yang semakin cepat. Terutama dalam pendidikan, iaitu kepimpinan Guru besar. Menurut Ishak sin (2004) mengatakan bahawa kompetensi memerlukan pemimpin yang berupaya melaksanakan tugas seharian dengan menepati spesifikasi yang ditetapkan, berkebolehan melaksanakan sesuatu tugas yang diamanahkan dengan jayanya, mempunyai ciri-ciri peribadi dan tingkah laku yang meliputi sikap dan nilai sendiri yang sesuai dengan jawatan yang sedang disandang, mempunyai pengetahuan yang mencukupi untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab serta mempunyai kemahiran menjalankan tugas secara praktik.

Kepimpinan lestari guru besar menekankan kepada hubungan yang kondusif antara sekolah dalam persekitarannya (Hargraeves dan Fink 2003). Disamping itu, konsep kelestarian merujuk kepada elemen kekal dan dapat diperbaharui untuk kebaikan dan peningkatan prestasi semua pihak komuniti seperti sumber-sumber organisasi sekolah dan persekitarannya yang melibatkan hubungan kerjasama antara pelbagai pihak pada masa hadapan (Tahir, 2008 dalam kajian Hussian dan Mansor, 2016). Kelestarian perlu dilaksanakan bukan untuk individu tertentu sahaja tetapi termasuk juga hubungan yang kondusif antara sekolah dan persekitarannya (Hargraeves dan Fink 2003) bersama sumber organisasi dan hubungan kerjasama antara sekumpulan orang yang memegang posisi dan bekerja atas dasar berganding bahu untuk mencapai motif (Robbins, Judge dan Campbell, 2017).

Melihat permasalahan di atas dan kerana kajian mengenai tema ini masih kurang terutama di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB maka penyelidik berminat

mengambil kajian dengan tajuk “Hubungan Kepimpinan Lestari Guru Besar Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Rendah Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB”.. .

1.4 TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk menunjukkan terdapat perkaitan kepemimpinan lestari terhadap komitmen organisasi di kalangan guru di sekolah rendah kebangsaan negri di Kec. Taliwang. Melalui kajian ini, kepala sekolah dapat mengetahui tentang kepimpinan yang berkelanjutan untuk diterapkan dalam kepimpinannya dapat mempengaruhi komitmen organisasi di kalangan guru sebagai bahan penambahbaikan keputusan dan kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah yang cemerlang.

1.5 OBJEKTIF KAJIAN

Secara umum, kajian ini dilaksanakan untuk melihat hubungan kepimpinan lestari guru besar dengan komitmen organisasi guru sekolah rendah kebangsaan Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB. Secara khususnya, objektif kajian sebagai berikut:

- i. Menenalpasti tahap kepemimpinan lestari guru besar sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.
- ii. Menenalpasti tahap komitmen organisasi guru besar sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.
- iii. Menenalpasti hubungan tahap kepemimpinan lestari dengan komitmen organisasi guru sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.

1.6 PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini dilaksanakan, untuk menjawab tiga persoalan sebagai berikut:

- i. Apakah tahap kepemimpinan lestari guru besar sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB?
- ii. Apakah tahap komitmen organisasi guru besar sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB?
- iii. Adakah hubungan tahap kepemimpinan lestari dengan komitmen organisasi guru sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB?

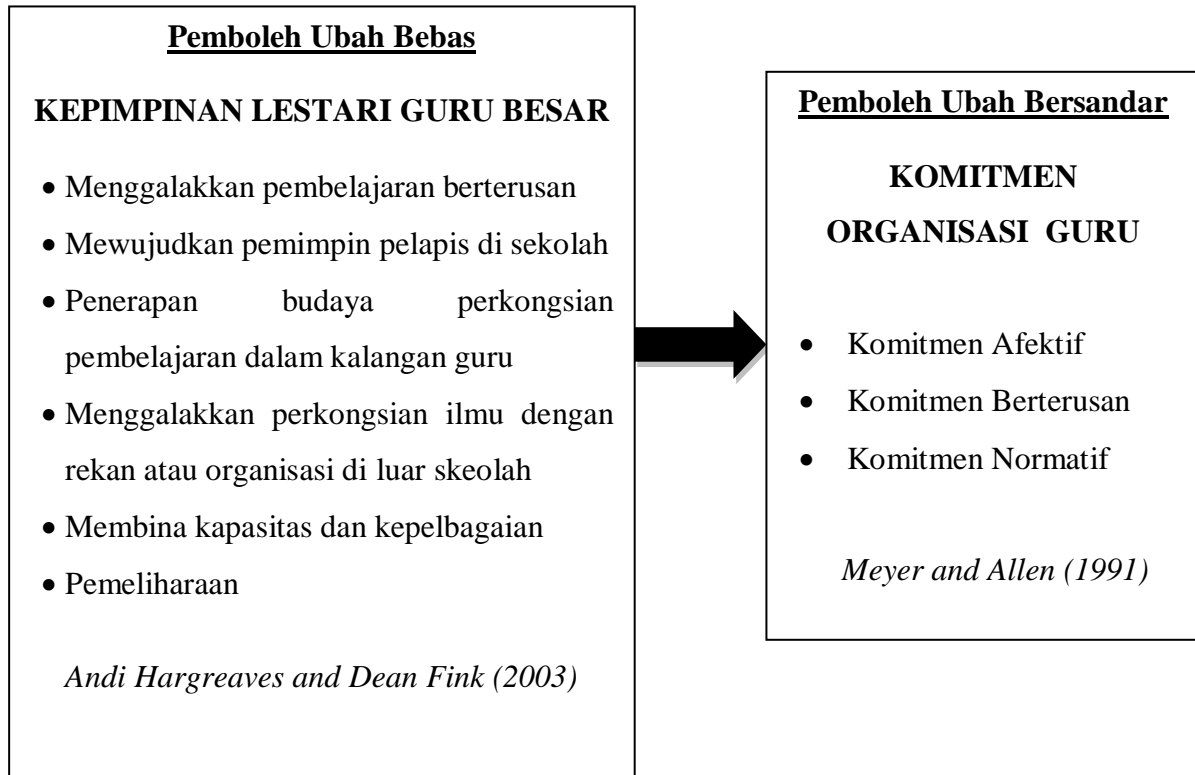
1.7 HIPOTESIS KAJIAN

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian yang dibentuk. Berikut merupakan hipotesis bagi kajian ini:

H_{01} : Tidak terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan lestari guru besar dengan komitmen organisasi guru sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.

1.8 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kajian ini berdasarkan kerangka konseptual yang ditunjukkan dalam rajah 1.8.1. Kerangka konseptual kepimpinan lestari berasaskan daripada Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003) dan aspek komitmen organisasi guru dikemukakan oleh Meyer and Allen (1991).



Rajah 1.8.1 Kerangka Konsep Kajian

Sumber: Andi Hargreaves and Dean Fink (2003) dan Meyer and Allen (1991)

Berdasarkan kerangka konsep kajian di atas, pemboleh ubah kajian dibahagikan kepada dua iaitu pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Kepimpinan lestari merupakan pemboleh ubah bersandar. Kepimpinan lestari guru besar dibahagikan menjadi enam elemen berasaskan daripada Andi Hargreaves and Dean Fink (2003) iaitu menggalakkan pembelajaran berterusan, mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru, menggalakkan perkongsian ilmu dengan rekan atau organisasi di luar sekolah, membina kapasiti dan kepelbagaian, dan pemeliharaan.

Seterusnya, komitmen organisasi guru merupakan pemboleh ubah bersandar berdasarkan teori Meyer and Allen (1991) yang dibahagikan tiga elemen iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif.

1.9 KEPENTINGAN KAJIAN

Kepentingan umum kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan lestari guru besar terhadap komitmen organisasi guru sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB. Dengan pelaksanaan kajian ini, penyelidik berharap membawa kebaikan dan impak terhadap semua pihak yang terlibat dalam profesion pendidikan di pelbagai peringkat kerajaan, baik dalam kementerian, jabatan pelajaran, pejabat pelajaran, institusi pendidikan guru mahupun pusat-pusat pengajian tinggi awam dan swasta mendapat gambaran yang jelas dan sistematik mengenai kepimpinan lestari ini atau menukar amalan kepimpinan mereka agar memenuhi kehendak seluruh warga organisasi. Terutama dapatan kajian ini, disokong oleh data dalam memikirkan dimensi kepimpinan yang berjaya memberi kesan yang optimum ke arah peningkatan dan penambahbaikan komitmen organisasi guru.

Bahkan yang lebih penting, tujuan kajian ini dapat memberikan panduan atau cetusan idea kepada guru besar sebagai pemimpin utama untuk mengamalkannya demi mewujudkan suasana kerja yang kondusif di sekolah terutama di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat NTB. Dapatan kajian ini akan membolehkan guru besar memberi tumpuan terhadap penambahbaikan di pelbagai aspek dalam kepimpinan untuk meningkatkan komitmen organisasi guru. Pengamalan dapatan kajian ini sekaligus boleh membawa impak positif kepada kakitangan guru bahkan dapat mencapai lonjakan besar kemennjadian para murid. Seterusnya, kajian ini juga bahan acuan bagi para peneliti yang akan mengadakan penelitian sejenis.

1.10 BATASAN KAJIAN

Kajian ini mempunyai batasan hanya dijalankan di 25 sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB. Responden kajian ini seramai seramai 185 orang guru dipilih secara rawak dari 25 sekolah tersebut. Seterusnya responden kajian ini hanya melibatkan para guru yang mengajar di sekolahrendah kebangsaan yang terdiri

daripada guru-guru pelbagai umur, jantina, pengalaman mengajar yang menjawat jawatan sebagai guru penolong kanan kurikulum, guru penolong kanan hal ehwal murid, guru penolong kanan kokurikulum, guru kelas dan guru-guru biasa yang lain kecuali guru besar dan kakitangan bukan guru.

1.11 DEFINISI OPERASIONAL

Berikut adalah beberapa definisi operasi yang diberikan dalam kajian ini.

1.11.1 KEPIMPINAN

Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran Jacobs & Jacques (1990) dalam Kreitner dan Kinicki (2005). Menurut Bass (1990) dalam Luthans (2006), selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbezaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

1.11.2 ORGANISASI

Organisasi sebagai satu kumpulan manusia yang bekerjasama untuk mencapai matlamat umum (Zainal Arifin Ahmad dalam bukunya 'perlakuan organisasi, 1998). Organisasi sebagai kumpulan manusia yang bekerja untuk mencapai matlamat-matlamat tertentu dalam sesuatu suasana tertentu (Campbell et.al., 1998).

1.11.3 GURU BESAR

Guru besar adalah seseorang yang mengetuai satu jawatan dalam struktur organisasi sekolah rendah yang berfungsi sebagai ketua eksekutif dan pemimpin sekolah bagi menjalankan tugas mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah (Kamus Dewan, 1992).

1.11.4 KEPIMPINAN LESTARI

Dalam kajian ini, kepimpinan lestari merujuk kepada kesinambungan dan kelangsungan membugarkan usaha bagi melahirkan modal insan yang memiliki mentaliti kelas utama untuk mencapai matlamat organisasi (Supian Hashim & Khadijah Daud, 2014). Walau bagaimanapun, kepimpinan lestari menurut Lokman (2009) tidak merujuk kepada pengekalan kepada konsep kekal dalam tempoh waktu yang singkat. Kelestarian sebagai elemen kekal dan dapat diperbaharui untuk kebaikan semua pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran.

Enam elemen kepimpinan lestari yang diutarakan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink (2006) telah digunakan dalam kajian ini untuk mengukur tahap kepimpinan lestari guru besar iaitu menggalakkan pembelajaran berterusan, mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru, menggalakkan perkongsian ilmu dengan rekan atau organisasi di luar sekolah, membina kapasiti dan kepelbagaian, dan pemeliharaan.

1.11.4.1 MENGGALAKKAN PEMBELAJARAN BERTERUSAN

Guru besar memberi sokongan yang berterusan kepada pembelajaran sepanjang hayat kepada guru dan pelajar. Selain itu, guru besar menjadikan proses pembelajaran adalah keutamaan di sekolah. Walaupun, guru besar sebagai pentadbir, beliau turut mengambil berat akan aspek pembelajaran, memberikan pandangan/nasihat kepada pelajar untuk memilih mata pelajaran

yang diminati. Seterusnya, dalam proses pengurusan dan pentadbiran sekolah ia memiliki perkembangan emosi yang baik dalam menjalankan kepimpinan di sekolah.

1.11.4.2 MEWUJUDKAN PEMIMPIN PELAPIS DI SEKOLAH

Guru besar membina perkongsian ilmu dalam aspek pengurusan dalam kalangan guru. Selain itu, guru besar kerap mengadakan latihan yang berkaitan dengan kepimpinan dalam usaha menerapkan kemahiran kepimpinan guru-guru, memberi aspirasi kepada guru yang berminat menjadi pemimpin dan cuba melatih guru sebagai pemimpin supaya mereka mudah apabila menjadi pentadbir sekolah kelak. Guru besar juga membina budaya kepemimpinan yang dikongsi bersama guru.

1.11.4.3 PENERAPAN BUDAYA PERKONGSIAN PEMBELAJARAN DALAM KALANGAN GURU

Dalam penerapan dimensi ini, guru besar menggalakan guru supaya berkongsi maklumat dan informasi tentang aspek pembelajaran, mengadakan sistem mentor-metee untuk guru, menggalakan guru belajar daripada guru lain yang lebih senior, kerap menganjurkan latihan dalaman guru, dan menggalakkan kerjasama yang berterusan antara guru walaupun mereka bukan daripada panitia yang sama. Ini dilakukan dengan menggalakkan kerjasama yang berterusan antara guru walaupun mereka bukan daripada panitia yang sama.

1.11.4.3.1 MENGGALAKKAN PERKONGSIAN ILMU DENGAN REKAN ATAU ORGANISASI DI LUAR SEKOLAH

Guru besar turut membantu pentadbir di sekolah lain ketika mereka menghadapi sesuatu masalah. Selain itu, guru besar berkahwan rapat dengan pentadbir di sekolah lain bagi mempelajari rahsia kecemerlangan sekolah mereka. Tetapi juga guru besar turut membantu pentadbir di sekolah lain ketika mereka menghadapi sesuatu masalah dalam aspek

kepengurusan. Sebagai contoh membantu menyumbangkan kepakaran yang ada di sekolah untuk tujuan peningkatan prestasi di sekolah yang bermasalah, berkongsi maklumat dengan pentadbir di sekolah lain agar mereka turut cemerlang seperti sekolahnya.

1.11.4.4 KAPASITAS DAN KEPELBAGAIAN

Guru besar mempunyai sikap terbuka kepada segala idea, pandangan dan kreativiti yang diberikan oleh guru. Ini dilakukan untuk membina kerangka yang dapat dijadikan landasan kepada perkongsian nilai dan matlamat sekolah dan sebagai sarana fleksibel kepada perubahan yang berlaku diluar sekolah. Oleh itu, Guru besar mempunyai ketahanan diri yang kuat kepada sembarang jenis tekanan untuk menghadapi pelbagai cabaran. Selain itu, guru besar juga menggalakkan guru mempunyai kepelbagaian dalam semua aspek kepakaran walaupun tidak diperlukan oleh pihak sekolah dan guru besar amat menghormati guru yang dapat menyelesaikan masalah pengurusan di sekolah tanpa bantuannya

1.11.4.5 PEMELIHARAAN

Guru besar menjadikan masalah yang dihadapi pada masa lalu sebagai panduan kepadanya agar dapat memimpin sekolah dengan lebih efektif. Dalam melaksanakan tugas, guru besar pertama akan menganalisis setiap program yang akan dilaksanakan pada masa kini dan masa depan berdasarkan kepada data yang diperolehi pada tahun lalu. Guru besar akan memperbaiki visi sekolah jika ianya tidak mampu direalisasikan. Selain itu, guru besar memimpin sekolah berdasarkan pengalaman yang dimiliki sebagai pentadbir di sekolah lain dan melakukan inovatif.

1.11.5 KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi adalah komitmen guru terhadap sekolah merujuk kepada penerimaan guru secara ikatan psikologi antara seseorang individu terhadap organisasi (Sarminah, 2011; Mayer & Allen, 2004). Dalam kajian ini komitmen organisasi merujuk kepada penglibatan, keinginan dan kesetiaan guru-guru terhadap organisasi di sekolah rendah kebangsaan Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.

Dalam kajian ini ada tiga dimensi komitmen organisasi yang digunakan iaitu dimensi komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan. Allen dan Meyer (1990), Meyer dan Allen (1991, 1997), Meyer dan Herscovitch (2001) mengembangkan model tiga komponen dari komitmen organisasi. Tiga dimensi komitmen organisasi yang teridentifikasi bersifat afektif, berkelanjutan dan normatif. Berikut ini diberikan definisi-definisi daripada komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan.

1.11.3.1 KOMITMEN AFEKTIF GURU

Komitmen afektif merujuk kepada kesanggupan guru untuk membantu organisasi mencapai matlamat dan timbul disebabkan ikatan emosi antara guru dengan organisasi (Meyer & Allen, 2004). Guru yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi akan terus bekerja di sekolah yang sama dan akan menunjukkan prestasi kerja yang bagus, sikap kerja yang positif, mempunyai rasa kepunyaan terhadap sekolah dan mempunyai keinginan untuk menghabiskan kerjaya di sekolah yang sama.

1.11.3.2 KOMITMEN BERKELANJUTAN

Guru mempunyai kesadaran tentang kos dan kerugian yang akan dialami apabila meninggalkan sekolah. Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam teori ini, apabila individu bekerja selama beberapa tahun dalam organisasi, dia cenderung untuk menumpukan pelaburan dalam bentuk masa, usaha kerja dan kemahiran khusus organisasi yang terlalu

mahal untuk meninggalkan organisasi. Komitmen berterusan ini mewujudkan hubungan antara guru dengan sekolah kerana tindakan meninggalkan sesuatu sekolah tidak membawa keuntungan kepada guru. Apabila guru meninggalkan sekolah (organisasi) maka guru akan hilang ganjaran mereka sebagai balasan bagi usaha mereka iatu gaji, faedah dan sebagainya.

1.11.3.3. KOMITMEN NORMATIF

Komitmen normatif adalah tahap komitmen di mana seorang guru merasa berkewajipan untuk tinggal di organisasi, di mana mereka merasa tinggal di organisasi adalah hal yang benar untuk dilakukan berdasarkan tanggungjawab moral. Guru mempunyai sikap setia terhadap sekolah mereka. Selain itu, guru terus berkhidmat dan bekerja di sesuatu organisasi berdasarkan tingkah laku atau norma sosial yang diharapkan. Seterusnya, guru yang mempunyai komitmen normatif menghargai sikap setia, memiliki sikap dedikasi, dan tingkah laku yang baik.

1.12 RUMUSAN

Bab ini secara umum telah menerangkan tentang kajian yang dijalankan. Penerangan bab ini memberikan pendedahan berkenaan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, hipotesis kajian, batasan kajian, kepentingan kajian, dan definisi operasional.

Berdasarkan kepada penjelasan dalam bab ini, kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan kepimpinan lestari terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah dasar kebangsaan Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 PENGENALAN

Bagian pertama dalam bab ini akan menjelaskan tinjauan literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan lestari. Selanjutnya, pada bagian kedua menjelaskan mengenai tinjauan literature yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru. Bagian selanjutnya akan membahas kajian lepas yang berkaitan dengan kajian ini.

2.2 KONSEP AMALAN KEPIMPINAN GURU BESAR

Kepimpinan guru besar merupakan satu faktor yang penting untuk mewujudkan sekolah berkesan. Banyak kajian bahawa untuk mewujudkan sekolah cemerlang faktor utama yang mempengaruhi adalah kepemimpinan daripada guru besar (Ruslin, 2002). Menurut Bass (1990) kualitas dari seorang pemimpin akan menentukan sukses atau tidaknya sebuah organisasi.

Terdapat pelbagai kajian mengenai kepemimpinan dan sekolah berkesan yang telah dilaksanakan yang telah dilaksanakan. Antara kajian yang telah dijalankan adalah untuk melihat peranan pemimpin terhadap sekolah berkesan ialah oleh Ruslin (2002) yang menunjukkan bahawa kepemimpinan yang teguh dengan meletakkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian akademik pelajar, memberi kemahiran-kemahiran asas serta membina iklim sekolah yang kondusif telah menyumbang kepada sekolah berkesan. Peranan pemimpin dalam membina hubungan yang positif dengan guru-guru, berkomunikasi secara terbuka

dengan waris dan penekanan kepada pembacaan merupakan penyumbang penting kepada sekolah berkesan.

Sejak tahun-tahun 1980-an, kajian mengenai sekolah berkesan mula menumpukan kepada peranan pemimpin sekolah sebagai kepimpinan pengajaran. Kebanyakan penyelidik menunjukkan bahawa sekolah berkesan adalah sekolah yang berada di bawah kepimpinan yang teguh disamping mempunyai kriteria-kriteria berikut iaitu; a. visi sekolah yang memberi fokus kepada pencapaian pelajar dan memastikan visi tersebut dihayati dan difahami oleh semua guru dan juga pelajar; b. mengambil inisiatif secara aktif mengeksploitasi sumber yang ada, membantu guru-guru melaksanakan projek kecemerlangan pelajar, menghebahkan maklumat yang baik mengenai sekolah dan mengurangkan karenah birokrasi; c. membina semangat bekerjasama dalam membuat keputusan dan tindakan dan mengurus dengan baik persekitaran sekolah; d. berorientasikan matlamat, mengambil berat mengenai tahap keselamatan dan kesihatan, bertoleransi, berkebolehan menyelesaikan masalah melalui pendekatan analitikal dan bersedia untuk melibatkan staf dalam penyelesaian masalah (NSSE,1990).

2.3 TEORI DAN KONSEP KEPIMPINAN LESTARI

Teori kepimpinan lestari atau *sustainable leadership* merupakan corak kepimpinan terkini yang diteorikan pada tahun 2003 oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink. Kepimpinan lestari merupakan suatu teori yang lebih banyak ciri kepimpinan berbanding dengan teori-teori lain kerana teori ini telah mengambil kira enam dari tujuh kepimpinan, iaitu berwawasan, komunikasi, peka kepada alam sekitar, perkembangan, motivasi, bertanggungjawab dan pengurusan. Teori-teori kepimpinan yang terdahulu tidak mengambil kira kebanyakan ciri – ciri kepimpinan. Walaupun teori kepimpinan karismatik mengambil kira lima dari tujuh ciri-ciri kepimpinan, tetapi teori ini dibinakan pada tahun 1987 dan dianggap ketinggalan zaman.

Dalam teori kepimpinan lestari, pemimpin membina kelestarian dengan pendekatan yang mereka amalkan iaitu membina iklim dan mengutamakan elemen pembelajaran di

sekolah; mengangihkan kepemimpinan dan mewujudkan golongan pemimpin pelapis di sekolah; member insentif dan ganjaran dalam menghasilkan guru dan pelajar yang bermotivasi dan mempunyai rasa “*belonging*” . namun, aspek utama yang harus dititikberatkan adalah sistem yang dibina oleh guru besar yang mampu di praktikkan oleh setiap guru untuk kebaikan bersama.

“Sustainable leadership matters, spreads and last. It is a shared responsibility, that does not unduly deplete human or financial resources, and that cares for and avoids exerting negative damage on the surrounding educational and community environment. Sustainable leadership has an activist engagement with the forces that effect it, and builds an educational environment of organizational diversity that promotes cross-fertilization of good ideas and successful practices in communities of shared learning and development” (Andy Hargreaves and Dean Fink, 2003).

Kepimpinan lestari mengekalkan dalam pendidikan mengekalkan dan mengembangkan pembelajaran untuk semua yang secara berkekalan, dengan cara yang tidak membahayakan dan mewujudkan manfaat positif untuk orang di sekeliling kita, pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

2.4 DIMENSI KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR

Pada kajian ini penyelidik mengambil enam dimensi daripada kepimpinan lestari berdasarkan Andy Hargreaves and Dean Fink (2003) iaitu:

- i) Menggalakkan pembelajaran berterusan,
- ii) Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah diukur,
- iii) Penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru,
- iv) Menggalakkan perkongsian ilmu dengan rakan atau organisasi di luar sekolah,
- v) Membina kapasiti dan kepelbagaian,
- vi) Pemeliharaan.

2.4.1 MENGGALAKKAN PEMBELAJARAN BERTERUSAN

Dalam pendidikan, prinsip pertama kelestarian adalah untuk membangunkan sesuatu yang wujud itu sendiri. Mengekalkan cara mengekalkan. Mengekalkan pembelajaran adalah pembelajaran penting, yang kekal dan melibatkan pelajar secara intelek, sosial dan emosi. Bukan hasil pencapaian, tetapi pembelajaran di belakangnya adalah yang paling penting. Tanggungjawab utama semua pemimpin pendidikan adalah untuk mengekalkan pembelajaran (Glickman 2002; Stoll, Fink & Earl, 2003).

2.4.2 MEWUJUDKAN PEMIMPIN PELAPIS DI SEKOLAH DIUKUR

Kepimpinan yang mampan tidak dicapai oleh pemimpin karismatik yang kasutnya terlalu besar untuk diisi. Sebaliknya, ia melampaui individu dalam rantai pengaruh yang menghubungkan tindakan pemimpin kepada pendahulunya dan pengganti mereka. Acara penggantian kepimpinan hampir selalu penuh dengan emosi perasaan harapan, ketakutan, pengabaian, kehilangan atau kelegaan (Hart 1993). Pelan kepimpinan yang berterusan dan bersiap untuk berturut-turut, bukan sebagai pemikiran, tetapi dari hari pertama janji pemimpin. Ia juga mengawal tahap dan kekerapan penggantian supaya kakitangan tidak mengalami sinisme yang disebabkan oleh keletihan penggantian (Fink & Brayman, dalam akhbar)

2.4.3 PENERAPAN BUDAYA PERKONGSIAN PEMBELAJARAN DALAM KALANGAN GURU

Salah satu cara bagi pemimpin untuk meninggalkan warisan yang kekal ialah memastikan mereka terbangun dan dikongsi oleh orang lain. Oleh itu, penggantian kepimpinan bermakna lebih daripada memberi perhatian kepada pengganti para pemimpin.

2.4.4 MENGGALAKKAN PERKONGSIAN ILMU DENGAN RAKAN ATAU ORGANISASI DI LUAR SEKOLAH

Kepimpinan lestari memberi manfaat kepada semua pelajar dan sekolah - bukan sekadar sedikit demi sedikit kos yang tinggal. Kepimpinan yang lestari adalah proses yang saling berkaitan. Dia mengakui dan bertanggungjawab terhadap hakikat bahawa sekolah mempengaruhi antara satu sama lain dalam rangkaian yang mempengaruhi satu sama lain (Baker and Foote, dalam cetakan).

2.4.5 MEMBINA KAPASITAS DAN KEPELBAGAIAN .

Memupuk dan mewujudkan semula persekitaran yang membolehkannya keupayaan untuk merangsang peningkatan berterusan di hadapan yang luas. Mereka membolehkan orang ramai berbuat demikian untuk menyesuaikan diri dan makmur dalam persekitaran yang semakin kompleks dengan mempelajari dari satu lagi amalan yang lain (Capra 1997).

2.4.5 PEMELIHARAAN

Dalam menghadapi pembaharuan yang standard, semua sekolah tradisional dalam kajian kami telah menjadi versi yang berlebihan dan kurang bermotivasi sebelum ini. Sementara itu, sekolah inovatif telah kehilangan banyak kelebihan mereka. Tetapi dari semua itu, Durant telah terbukti menjadi yang paling berdaya tahan - bukan sahaja kerana inovasi atau kekuatannya sebagai pembelajaran komuniti, tetapi kerana ia tegas terlibat dengan persekitarannya. Durant digalakkan oleh kepimpinan aktivis (Oakes, Quartz dan Lipton, 2000).

2.5 KOMITMEN ORGANISASI GURU

Komitmen Organisasi Mowday et al. (1979) dalam Nugroho (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.5.1 KOMITMEN AFEKTIF

Komitmen afektif merujuk kepada kemampuan guru untuk membantu organisasi mencapai matamatisme dan timbul akibat hubungan emosi antara pekerja dan organisasi (Meyer & Allen, 2004).

Komitmen Afektif mengambil kira tiga aspek utama, iaitu: (1) pembangunan afiniti psikologi untuk sebuah syarikat; (2) hubungan dengan organisasi; dan (3) hasrat untuk kekal sebagai ahli organisasi. Individu, dengan mengembangkan afinitas emosi untuk syarikat, cenderung untuk mengaitkan diri dengan matlamat syarikat dan menyokong syarikat dalam mencapainya matlamat ini (Allen & Meyer, 1990). Apabila nilai pekerja selaras dengan nilai organisasi, maka pekerja boleh mengenal pasti dengan organisasi dan ini akan membolehkan individu untuk mengasimilasikan nilai dan matlamat organisasi. Komitmen telah dikaitkan dengan pelbagai hasil positif berkaitan dengan ketidakhadiran, perolehan, tingkah laku organisasi dan prestasi kerja (Meyer & Herscovitch, 2001). Hasil positif dapat dicapai melalui komitmen afektif yang dapat dilihat melalui kegiatan organisasi seperti, penyertaan dalam perbincangan dan pertemuan, memberikan masukan atau saran yang berharga yang akan membantu organisasi, etika kerja proaktif dan lain-lain.

2.5.2 KOMITMEN BERTERUSAN

Komitmen yang berterusan, pembentukan komitmen organisasi kedua yang dinyatakan oleh Meyer dan Allen (1990), dibina berdasarkan teori Becker. Mengikut teori ini, apabila individu bekerja selama beberapa tahun dalam organisasi, dia cenderung untuk mengumpul pelaburan dalam bentuk masa, usaha kerja dan kemahiran organisasi khusus yang terlalu mahal untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Romzek (1990), pekerja cenderung menilai pelaburan mereka dengan melihat apa yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dan apa yang mereka akan kekal dalam organisasi dan apa yang akan hilang jika mereka meninggalkan syarikat itu. Apabila pekerja merasakan bahawa dia tidak mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk bersaing dalam pekerjaan di bidang lain, pekerja cenderung untuk membangun komitmen yang berterusan dan menjadi lebih komited kepada organisasi kerana peluang dan alternatif terhad (Meyer & Allen, 1990).

Telah dilaporkan bahawa pekerja cenderung untuk membangun komitmen berterusan apabila mereka merasa bahawa kos meninggalkan organisasi itu tinggi. Lanjutan pendahuluan komitmen adalah pelaburan dan pekerjaan alternatif. Pelaburan bermakna kerugian yang dikeluarkan oleh pekerja dalam meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1990). Pelaburan boleh sama ada kerja berkaitan atau tidak. Contoh-contoh pelaburan yang berkaitan dengan pekerjaan adalah kehilangan kedudukan kanan dan ganjaran yang berkaitan dengan kedudukan, kehilangan manfaat dan insentif.

Meyer dan Allen (1997) mendapati dalam penyelidikan mereka bahawa terdapat korelasi negatif antara komitmen berterusan dan peluang untuk digunakan dalam organisasi lain. Pekerja yang menganggap bahawa mereka mempunyai alternatif lain untuk kerja mungkin menunjukkan komitmen yang lemah terhadap kesinambungan

2.5.3 Komitmen Normatif

Komitmen Normatif ini adalah tahap komitmen di mana seorang pekerja merasa diwajibkan untuk tinggal di dalam organisasi, di mana mereka merasa, hidup dalam organisasi adalah perkara yang betul untuk dilakukan. Ini adalah keadaan di mana mereka percaya mereka mesti tinggal. Komitmen normatif menunjukkan kewajiban pekerja untuk terus bekerja dengan organisasi.

Komitmen normatif ialah pembinaan komitmen organisasi ketiga. Terdapat kesusasteraan terhad yang telah meneroka komitmen normatif. Allen dan Meyer (1990) dan Randall dan Cote (1991) berusaha membezakan komitmen normatif daripada komitmen afektif dan berterusan. Nilai dan nilai pekerja, yang kedua menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Penemuan ini sejajar dengan penemuan Mayer dan Schoorman (1992) yang mendapati bahawa apabila pekerja menerima nilai syarikat, mereka menunjukkan peningkatan komitmen organisasi.

Komitmen normatif wujud apabila pekerja merasa bertanggungjawab kepada syarikat yang telah melabur di dalamnya (Randall & Cote, 1991). Menurut Randall dan Cote (1991), pekerja merasakan bahawa apabila organisasi telah melaburkan banyak masa dan wang dalam latihan dan membangunkan mereka, mereka mempunyai kewajiban moral untuk terus menyediakan perkhidmatan mereka kepada syarikat. Sebagai contoh, apabila organisasi telah membayar pendidikan pekerja semasa mereka melanjutkan pengajian mereka untuk meningkatkan kelayakan mereka, mereka merasa perlu untuk memulangkan wang organisasi dengan terus memberikan perkhidmatan mereka.

Jaros, Jermier, Koehler dan Sincich (1993) membedakan komitmen normatif daripada komitmen dan kesinambungan afektif. Komitmen Normatif didapati sama dengan komitmen moral. Komitmen Normatif adalah rasa kewajiban atau kewajiban terhadap organisasi. Komitmen normatif berbeza daripada komitmen berterusan kerana ia tidak bergantung kepada pekerja pelaburan yang dimasukkan ke dalam organisasi dalam bentuk masa dan usaha. Menurut Becker, Randall dan Reigel (1995), tiga dimensi komitmen organisasi tidak saling eksklusif. Seorang individu boleh membangunkan sesiapa, atau gabungan ketiga-tiga

dimensi komitmen. Ketiga-tiga pembentukan komitmen organisasi berbeza antara satu sama lain berdasarkan motif dan keputusan yang mendasari.

2.5 KAJIAN LEPAS

Kajian berkenaan dengan kepimpinan lestari diberi perhatian oleh beberapa pengkaji, maka untuk melihat hubungan kepimpinan lestari terhadap komitmen organisasi guru dalam kajian ini memainkan peranan yang agak penting.

Kajian lepas yang ditemui berkaitan hubungan kepimpinan lestari dengan komitmen organisasi guru bertajuk "*The Principal's Sustainable Leadership And The Relation With Teachers' Organization Commitment: A Case Study Of Government Assistance Religious School*" oleh Shabita Md Hussian dan Azlin Norhaini Mansor pada tahun 2013. Dalam kajian tersebut menggunakan kajian deskriptif telah dijalankan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan mampan dan hubungan tahap korelasi komitmen organisasi di kalangan guru-guru di sekolah agama dibantu oleh kerajaan (SABK) di Selangor. Teori kepimpinan lestari menggunakan asas Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003) dan komitmen organisasi berdasarkan asas Mehyer dan Allen (1991). Kepimpinan lestari memiliki tujuh prinsip dan komitmen organisasi mempunyai tiga prinsip. Dapatan kajian ini ada hubungan positif amalan kepimpinan lestari terhadap komitmen organisasi guru di sekolah agama dibantu oleh kerajaan (SABK) di Selangor. Responden daripada kajian ini terdiri daripada guru daripada SAM Nurul Imman dari 48 orang. Data dianalisis dengan menggunakan perisian Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 22.0 untuk min skor, sisihan piawai dan korelasi Pearson. Data yang dikumpul menggunakan soal selidik itu dibangunkan dan diubahsuai oleh Teori Hargreaves dan Finn (2006) dan teori komitmen Allen dan Meyer (1991).

Seterusnya, kajian lepas yang hamper serupa dengan kajian ini oleh Supian Hashim dan Khadijah daud tahun 2014 mengambil tajuk "amalan kepimpinan dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah segamat". Penulis banyak menjelaskan mengenai perkembangan amalan kepimpinan lestari di sekolah rendah. Bahwa penelitian kepimpinan lestari di sekolah rendah masih sangat kurang. Dapatan kajian ini bahawa untuk menerajui sesebuah organisasi pendidikan perlu menerapkan gaya

kepimpinan baru iaitu kepimpinan lestari. Untuk menambah kepahaman penyelidik, kajian oleh hanifah mahat, shaharuddin ahmad, noraziah ali, mohammad suhaily yusry che ngah mengenai tahap amalan penggunaan lestari dalam kalangan guru di Puchong, Selangor. Menunjukkan tahap-tahap amalan penggunaan lestari dalam kalangan guru mempunyai hasil yang positif.

Selain itu, penelitian daripada Nur syafiqah dan moh izham mengenai tajuk “amalan kepimpinan lestari pentadbir sekolah dalam pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan guru’ menjejakan bahwa kepimpinan lestari merupakan satu model kepimpinan yang dapat membangun profesionalisme guru secara berterusan dan melestarikan legasi kepimpinan lestari merupakan pendekatan yang terbaik dalam usaha untuk memastikan kesinambungan kepimpinan bagi mencapai matlamat organisasi.

Kajian lepas mengenai komitmen organisasi telah “*a three-component conceptualization of organizational*” oleh Noraazian dan Khalip pada tahun 2016. Menerangkan dengan terperinci mengenai komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif.

2.4 RUMUSAN

Kajian ini telah menerangkan lebih dalam mengenai konsep kepimpinan lestari dan komitmen organisasi guru. Terdapat banyak pendapat daripada pengkaji yang menyatakan dengan rinci mengenai definisi dan konsep dari kepimpinan lestari dan komitmen organisasi guru. Pada bab ini turut pula menyertakan teori dimensi-dimensi yang digunakan dalam kajian ini berdasarkan asas Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003) untuk kepimpinan lestari dan teori Meyer dan Allen (1991). Adapun tinjauan kajian utama dalam penulisan *paper project* ini mengacu kepada tajuk “*The Principal’s Sustainable Leadership And The Relation With Teachers’ Organization Commitment: A Case Study Of Government Assistance Religious School*” oleh Shabita Md Hussian dan Azlin Norhaini Mansor pada tahun 2013.

BAB III

METODELOGI

3.1 PENGENALAN

Bab ini membincangkan metodologi yang digunakan oleh pengkaji dalam melaksanakan kajian. Ia bertujuan memberi penjelasan bagaimana kajian dijalankan, data-data diperolehi dan dianalisis bagi mendapat maklumat yang tepat. Bab ini juga menerangkan reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrument kajian, kajian rintis, tatacara perolehan data, dan tatacara penganalisan data. Selain itu, bab ini juga menguraikan kesahan dan kebolehpercayaan instrument kajian.

3.2 REKA BENTUK KAJIAN

Reka bentuk kajian merupakan satu tatacara pengolahan data yang di pungut berdasarkan perancangan khusus dan sistematik terhadap konsep pembentukan rangkaian hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah yang terlibat dalam sesuatu kajian (Kerlinger 1970). Reka bentuk kajian adalah penting bagi sesuatu kajian sebagai panduan untuk memastikan objektif kajian tercapai seterusnya menjawab persoalan kajian.

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif dengan menggunakan soal selidik sebagai instrument kajian. Pemilihan kaedah kuantitatif ini kerana melibatkan responden yang ramai, lebih luas dan menyeluruh (Ary, Jacob & Razaviech, 2002). Pemilihan responden berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru memiliki peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian.

Dalam konteks kajian ini, tinjauan soal selidik dipilih untuk memperoleh data daripada responden untuk mengetahui tahap kepimpinan lestari, tahap komitmen guru, dan hubungan antara kepimpinan lestari guru besar dengan komitmen organisasi guru.

Kajian ini dijalankan di sekolah rendah kebangsaan kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB. Seterusnya, penyelidik menggunakan instrument kajian yang asaskan oleh Andy Hargreaves (2003), Meyer dan Allen (1991) untuk mengumpul data dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan korelasi. Adapun pemilihan teknik soal selidik dalam kajian ini merupakan satu cara untuk mendapatkan maklumat dalam tempoh masa yang singkat secara relatifnya (Creswell, 2002; Gay & Airasian, 2003).

3.3 POPULASI DAN PERSAMPELAN KAJIAN

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007). Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud, 2004).

Kajian ini melibatkan 25 sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat. Pemilihan Sekolah-sekolah ini terletak di bawah pentadbiran dan penyeliaan pejabat pelajaran daerah Sumbawa Barat. Populasi kajian hanya melibatkan guru-guru yang sedang berkhidmat di sekolah rendah kebangsaan Kecamatan Taliwang, Sumbawa Besar yang terdiri daripada 333 orang. Guru dipilih sebagai responden kerana guru merupakan individu yang terlibat secara langsung dengan kepimpinan guru besar. Akan tetapi, guru besar disetiap sekolah kajian tidak termasuk sebagai responden. Seterusnya, semua responden diberikan soal selidik kajian dan penetapan sampel kajian dipilih secara persampelan rawak bertujuan (*purposive random sampling*) berdasarkan bilangan responden yang mengembalikan borang soal selidik.

Maklumat populasi sekolah rendah jenis kebangsaan yang terletak di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat kajian dijelaskan seperti jadual 3.3.1.

Jadual 3.3.1

Jadual Populasi Guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Kecamatan Taliwang, Sumbawa Besar, NTB

NAMA SEKOLAH	JUMLAH SEKOLAH	JUMLAH GURU
SD NEGERI 1 TALIWANG	1	24
SD NEGERI 2 TALIWANG	1	26
SD NEGERI 4 TALIWANG	1	24
SD NEGERI 5 TALIWANG	1	18
SD NEGERI 6 TALIWANG	1	13
SD NEGERI 7 TALIWANG	1	9
SD NEGERI 9 TALIWANG	1	15
SD NEGERI 10 TALIWANG	1	19
SD NEGERI 11 TALIWANG	1	10
SD NEGERI 12 TALIWANG	1	14
SD NEGERI 13 TALIWANG	1	9
SD NEGERI 14 TALIWANG	1	12
SD NEGERI 2 KERTASARI	1	7
SD NEGERI 1 LALAR LIANG	1	8
SD NEGERI 2 LALAR LIANG	1	8
SD NEGERI LABUHAN LALAR	1	9
SD NEGERI BANJAR	1	14
SD NEGERI BERTONG	1	10
SD NEGERI JOROK TIRAM	1	13
SD NEGERI KERTASARI	1	11
SD NEGERI PERJUK	1	14
SD NEGERI SELOTO	1	8
SD NEGERI SERMONG	1	11

SD NEGERI TEMEKAN	1	11
SD NEGERI TELAGA BARU	1	16
JUMLAH	25	333

Seterusnya, data daripada sampel kajian di atas dibina berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970). Setelah menganalisa menggunakan Krejcie dan Morgan (1970) jika populasi berjumlah di antara 320 sampai 340 orang, maka jumlah size sampelnya adalah 178. Sebanyak 185 borang soal selidik akan diedarkan bagi menjamin bahawa jumlah yang dikehendaki dalam kajian ini dapat dipenuhi. Dalam kajian ini, responden dipilih secara rawak dengan menggunakan Jadual Nombor Rawak dan setiap guru sebagai daripada setiap sekolah akan dilabelkan mengikut angka.

3.4 INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan soalan soal selidik digunakan sebagai instrument utama dalam pengumpulan data secara formal dan sistematik. Kaedah soalan soal selidik ini diberikan kepada 185 orang guru yang bertugas di 25 buah sekolah rendah kebangsaaan kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB.

Instrumen kajian yang dibina ini mengandungi 3 bahagian iaitu bahagian A, B, dan C. Bahagian A, B, dan C yang dipetakan melalui jadual 3.4.1 sebagai berikut:

Jadual 3.4.1 Instrumen Kajian

Bahagian	Kandungan	Bil. Item	Sumber Item
-----------------	------------------	------------------	--------------------

A	Demografi Responden		
	Jantina	A1	Dibina sendiri oleh pengkaji mengikut keperluan kajian
	Tempoh perkhidmatan dalam pendidikan	A2	
	Tempoh berkhidmat di sekolah sekarang	A3	
	Kelayakan akademik/ikhtisas tertinggi	A4	
	Jawatan akademik/ikhtisas tertinggi	A5	
B	Kepimpinan Lestari Guru Besar		
	Menggalakkan pembelajaran berterusan	B1-B6	Dibina oleh penyelidik merujuk <i>Principal sustainable leadership</i> oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink (2006)
	Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah	B7-B15	
	Penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru	B16-B22	
	Menggalakkan perkongsian ilmu dengan rekan atau organisasi di luar sekolah	B23-B29	
	Membina kapasiti dan kepelbagaian	B30-B36	
	Pemeliharaan	B37-B40	
	Tahap Organisasi Guru		Dibina oleh penyelidik dengan ubahsuaian dan merujuk kepada Meyer dan Allen (1991)
	Komitmen Afektif	C1-C6	
	Komitmen Berterusan	C7-C12	
	Komitmen Normatif	C13-C18	

Skala Likert lima kategori digunakan untuk mengukur semua item di bahagian A dan bahagian C ditunjukkan jadual 3.4.2 seperti berikut:

Jadual 3.4.2. Skala Likert

Skala	Interpretasi
-------	--------------

1	Sangat tidak setuju (STS)
2	Tidak setuju (TS)
3	Kurang Setuju (KS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

3.5 PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Dalam menjalankan kajian ini, pertama-tama penyelidik mengumpulkan dan membaca bahan ilmiah dengan terperinci. Bahan ilmiah artikel, tesis, jurnal serta kajian dalam dan luar negara berkenaan dengan tajuk kajian ini amat membantu penyelidik meningkatkan keahaman yang jelas tentang pernyataan masalah dan isu yang dikaji. Seterusnya, berkonsultasi untuk berbincang dan mendapatkan persetujuan penyelia. Sehubungan dengan itu, penyelidik seterusnya menyediakan instrumen soalan soal selidik untuk menjalankan kajian dan pengumpulan data.

Seterusnya, pengkaji menetapkan objektif kajian, soalan kajian, hipotesis kajian, menyediakan sorotan kajian untuk menerangkan konsep kepimpinan lestari, komitmen organisasi guru, teori dan model hubungan keduanya. Sorotan kajian membantu pengkaji meningkatkan ilmu dan maklumat dalam kajian ini. Selain daripada itu, pengkaji telah mengenal pasti reka bentuk, populasi dan persampelan kajian untuk menjalankan kajian ini.

Langkah seterusnya, pengkaji melakukan kajian rintis untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang disediakan. Dalam kesahan soalan selidik pengkaji menggunakan pakar dibidangnya. Setelah memperoleh kesahan dari pakar, kajian rintis boleh dilakukan dengan membahagikan soalan selidik secara rawak kepada 30 orang guru sekolah dasar jenis kebangsaan. Setelah data diperoleh seterusnya diolah menggunakan *program Statistical Package for Social* (SPSS) versi 22.0 untuk menguji kebolehpercayaan instrument.

3.6 KAJIAN RINTIS

Kajian rintis telah dijalankan bagi menyimak tentang kejelasan item-item, arahan, susunan atur soal selidik serta untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahan item instrumen. Responden dari kajian rintis adalah dipilih daripada kalangan guru-guru yang berkhidmat di sekolah rendah kebangsaan. Sebanyak 30 borang selidik telah diedarkan. Dapatan dari kajian rintis ini membolehkan kebolehpercayaan dan kesahan soal selidik yang diuraikan di dalam sub topik seterusnya.

3.7 KESAHAN DAN KEBOLEHANPERCAYAAN INSTRUMEN

Kesahan kandungan soal selidik ini telah dijalankan sebelum kajian rintis dilaksanakan. Kesahan sesuatu alat pengukuran atau instrument untuk merujuk kepada sejauh mana instrumen berkenaan dapat mengukur aspek yang diperlukan (Ary et al, 2010). Dalam konteks kajian ini instrument yang di gunakan adalah soalan soal selidik. Khidmat pakar dan penilai luar telah digunakan bagi memberi pendapat untuk menilai kesesuaian item yang digunakan. Seramai dua orang pakar dalam bidang pendidikan telah dipilih bagi meneliti setiap item yang dinyatakan dari segi kesesuaian kandungan, bahasa, jenis huruf, saiz huruf yang digunakan dan kesesuaian pengukuran yang perlu diukur (Mahaliza Mansor, 2013).

Kebolehpercayaan instrumen yang dibina telah dianalisis menggunakan kaedah penentuan *alpha cronbach* (α). Analisis kebolehpercayaan penting bagi memastikan alat kajian yang digunakan stabil, boleh meramal dan menghasilkan dapatan yang tepat dan tidak diragui (Fauzi et al.;2014). Berdasarkan jadual 3.1 menunjukkan nilai alpha yang tinggi yang member interpretasi kebolehpercayaan instrument yang digunakan adalah tinggi (Hamidah Yusof, Jamal Yunus & Khalip Musa, 2014).

Jadual 3.7.1

Julat nilai *alpha Cronbach* (α) dan tahap kebolehpercayaan.

Skor	Interpretasi
0.01 - 0.49	Tidak dapat diterima
0.5 - 0.64	Rendah
0.65 - 0.79	Sederhana
0.8 - 0.95	Tinggi
0.96 - 0.99	Tidak dapat diterima

Sumber : Chua Yan Piaw (2013).

Jadual 3.7.1 menunjukkan interpretasi skor kebolehpercayaan yang disenaraikan oleh Chua Yan Piaw (2013). Daripada jadual 3.7.1 diperoleh nilai *alpha Cronbach* (α) yang melebihi 0.90 mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Jika nilai alpha melebihi 0.60 dan ke atas adalah mencukupi bagi kajian berbentuk eksplotari (Hair et. Al; 2006). Jika nilai alpha (α) menghampiri 1 bermakna kebolehpercayaannya tinggi, baik dan berkesan. Sebaliknya, jika nilai alpha (α) kurang daripada 0.6 bermakna lemah, jika di antara 0.6 dengan 0.7 boleh diterima. Seterusnya, jika melebihi 0.8 ia menunjukkan sangat baik.

Berikut ini, jadual 3.7.2 menunjukkan nilai koefisien *alpha Cronbach* (α) bagi semua pemboleh ubah yang diuji dalam kajian ini.

Jadual 3.7.2

Jadual Keputusan Kebolehpercayaan Kajian Rintis

Konstruk	Bil. Item	Alpha Cronbach (α)
Bahagian B:		
Kepimpinan Lestari		
Penyelenggaraan Pembelajaran Berkelanjutan	6	.850
Mewujudkan kepimpinan guru di sekolah	9	.905
Penerapan budaya berbagi ilmu pembelajaran dalam	7	.913

kalangan guru		
Mengadakan kerjasama dibidang ilmu dengan rekan atau organisasi diluar sekolah	7	.883
Membangun kapasitas dan keberagaman	7	.729
Perlindungan	7	.779
	43	.956
Bahagian C		
Komitmen Organisasi Guru		
Komitmen Afektif	8	.871
Komitmen Berterusan	8	.790
Komitmen Normatif	8	.871
	24	.928

Daripada jadual 3.7.2, di dapati nilai *alpha cronbach* (α) bagi instrumen kajian rintis kepimpinan letari guru besar adalah 0.73 hingga 0.91 dengan purata 0.96. Seterusnya, bagi instrumen komitmen organisasi guru sekolah rendah kebangsaan pula, nilai alpha Cronbach yang ditunjukkan juga adalah 0.79 hingga 0.87 dengan purata 0.96. Dapat disimpulkan bahawa setiap item di dalam instrumen amalan kepimpinan lestari guru besar dan komitmen organisasi guru adalah pada tahap tinggi. Ini bermaksud item dalam instrumen soal selidik tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang baik dan boleh digunakan untuk menjalankan kajian sebenar.

3.8 PENGANALISISAN DATA

Analisis data soal selidik daripada kajian ini menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 22.0. Kaedah ini melibatkan statistik skor min, sisihan piawaian, peratus, frekuensi dan korelasi Pearson. Skor min dan sisihan piawai digunakan untuk menentukan pengkat dimensi amalan sesebuah organisasi (Muhammad Faizal A. Ghani et al, 2014). Data analisis yang digunakan untuk menghasilkan output daripada soalan dan hipotesis kajian yang ditetapkan.

3.8.1 ANALISIS DESKRIPTIF

Analisis deskriptif digunakan untuk meringkaskan dan menggambarkan ciri-ciri responden dari pengumpulan data yang diperoleh. Seterusnya, jumlah frekuensi, min, sisihan piawai dan skor digunakan untuk mengenal pasti jumlah responden, demografik, dan skor responden pemboleh ubah. Analisis ini juga digunakan untuk mengenalpasti tahap kepimpinan lestari guru besar dan komitmen organisasi guru.

3.8.2 ANALISIS INFERENSI

Dalam kajian ini menggunakan korelasi *Pearson* untuk mendapatkan statistik inferensi.

3.8.3 KORELASI PEARSON

Ujian korelasi *pearson* untuk mengukur hubungan antara kepimpinan lestari guru besar dan komitmen organisasi guru. Nilai korelasi mengukur kekuatan hubungan antara pemboleh ubah dan nilai korelasi $r=+1.0$, menunjukkan hubungan positif yang sempurna dan $r=-1.0$ menunjukkan hubungan negatif yang sempurna dan sifat tidak menunjukkan korelasi (Jayasushma, 2017).

Jadual 3.8.1 menunjukkan kaedah yang digunakan untuk menjalankan kajian ini sebagai berikut:

Jadual 3.8.1

Kaedah Penganalisan Data

Soalan	Ujian Inferensi
1. Apakah tahap kepemimpinan lestari guru besar sekolah rendah kebangsaan di Kecamatan Taliwang, Sumbawa Barat, NTB?	Min, Sisihan Piawai
2. Apakah tahap kepemimpinan lestari	Min, Sisihan Piawai

guru besar sekolah rendah kebangsaan
di Kecamatan Taliwang, Sumbawa
Barat, NTB?

3. Apakah terdapat hubungan antara
kepemimpinan lestari guru besar dengan
komitmen organisasi guru sekolah
rendah kebangsaan Kecamatan
Taliwang, Sumbawa Barat, NTB?
-

Ujian Korelasi Pearson

3.9 RUMUSAN

Bab metodologi penelitian telah menerangkan reka bentuk kajian, populasi dan persampelan kajian, instrument kajian, prosedur pengambilan data, analisis data dan kajian rintis dan data yang dianalisis melalui kesahan serta kebolehpercayaan item dengan *alpha cronbach* (α). Data yang diperoleh telah dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif iaitu min dan sisihan piawai serta korelasi.

Secara keseluruhan, tujuan dari metodologi kajian ini digunakan untuk mengenalpasti hubungan antara kepemimpinan lestari guru besar dan komitmen organisasi guru.

RUJUKAN

- Atan Long, IshakRejab, Abdul Aziz Sultan, MohdNor Long, MohdSahariNordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim(1991). *Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah*. Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali Ke-7. Kuala Lumpur :Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Azlin Norhaini Mansor. 2006. *Amalan Bidang Pengetua: Satu Kajiankes*. Tesis Sarjana Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership* (3rd ed.) New York: The Bass,
- B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. Academy of Management journal. 39 (4), 779-801
- Becker, T.E., Randall, D.M. & Reigel, C.D. (1995). "The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation". Journal of Management, 21(4), 616-639.
- Fauzi Sulehan.(2013). *Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Daerah Pontian*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hashim, S., & Daud, K. (2014). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat*. Sains Humanika, 2(4).
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *Sustaining leadership*. Phi delta kappan, 84(9), 693-700.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of School Leadership*, 16(5), 550-565.
- Hussian, S. M., & Mansor, A. N. (2016, February). The Principal's Sustainable Leadership And The Relation With Teachers'organization Commitment: A Case Study Of Government Assistance Religious School. In *Proceeding 7th International Seminar on Regional Education* (Vol. 3, pp. 1358-1374).
- INDONESIA, P. R. (2006). Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.
- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1).
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Khairun Najjat, H., & Rabiatul-Adawiah, A. R. (2016). Hubungan Antara Kepimpinan Lestari dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah yang Menerima Bai'ah.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.

- Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 61, pp. 20-52
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Megawanti, P. (2017). *Hubungan Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Guru Honorer*. *Sosio e-kons*, 6(1).
- Muhammad Faizal A. Ghani, ...,ShahrilHj. Marzuki,, &Maszuria Adam, ... (2009). *First Regional Conference On Educational Leadership and Management*. In *Kajian mengenai kepemimpinan moral pengetua di sekolah menengah di daerah Johor Bahru, Johor*.
- Noor Harun Abdul Karin & Noor Hasrul Nizan Mohammad Noor, (2006). *Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organisational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians*. *Malaysian Journal Of Library & Information Science*, 11(1), 89-101
- Nordin, M., & Nizam, S. (2011). *Amalan Kepimpinan Lestari (Sustainable Leadership) Guru Besar Di Daerah Pontian* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). *Organisational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Sommer, S., Bae, S.H., & Luthans, F. (1996). *Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees*. *Human Relation*, 49(7), 977-93
- Raharjo, S. B. (2012). *Evaluasi trend kualitas pendidikan di indonesia*. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 16(2), 511-532.
- Randall, D.M. & Cote, J. A. (1991). *Interrelationships of work commitment constructs*. *Work and Occupation*, 18, 194-211.

Yahaya, A., Maalip, H., Yahaya, N., & Theng, L. T. (2011). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang. *Journal of Educational Management*, 48-70.



INSTRUMEN KAJIAN

TAJUK KAJIAN:

HUBUNGAN KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) KABUPATEN SUMBAWA BARAT, NUSA TENGGARA BARAT (NTB)

Assalamu'alaykum dan Salam Sejahtera,

Responden yang di hormati,

Tuan/Puan telah dipilih sebagai salah seorang responden dalam kajian ini. Besar harapan saya agar Tuan/Puan sudi meluangkan sedikit masa untuk menjawab soal selidik ini dengan telus, konsisten dan seikhlas mungkin. Tiada jawapan betul atau salah dalam soal selidik ini. Semua maklumat yang diberi akan dirahsiakan.

Rizka Tri Mulyani

Master Pengurusan Pendidikan

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE)

Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

2019

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI RESPONDEN

Arahan: Sila tandakan (✓) mengikut matlumat diri yang dinyatakan di bawah ini.

MAKLUMAT DIRI RESPONDEN

A1. Jantina

☐

Lelaki

☐

Perempuan

A2. Tempoh Perkhidmatan di Sekolah Sekarang:

☐

Kurang dari 5 tahun

☐

6-10 Tahun

☐

11-15 Tahun

☐

16-20 Tahun

☐

21 Tahun dan keatas

A3. Tempoh Berkhidmat di Sekolah Sekarang:

☐

Kurang dari 5 tahun

☐

6-10 Tahun

☐

11-15 Tahun

☐

16-20 Tahun

☐

21 Tahun dan keatas

A4. Kelayakan akademik/Ikhtisas Tertinggi:

☐

Ijazah Sarjana

☐

Ijazah Sarjana Muda

☐

Diploma Perguruan

☐

Sijil Perguruan

☐

Lain-lain. Nyatakan:.....

A5. Jawatan/ Tugas/Tanggungjawab di Sekolah:

☐

Penolong Kanan Pentadbiran

☐

Penolong Kanan Hal Ehwal Murid

☐

Penolong Kanan Kokurikulum

☐

Guru Pakar/Cemerlang

☐

Ketua Panitia Mata Pelajara

☐

Guru Penyelaras Akademik

☐

Guru Kelas

☐

Guru Penolong

☐

Guru

☐

Lain-lain. Nyatakan:.....

BAHAGIAN B: KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR

Pernyataan-pernyataan berikut menggambarkan tingkah laku guru besar anda. Anda dikehendaki memberi respons kepada semua soalan dengan membulatkan pada jawapan yang **PALING DEKAT** pada pandangan anda.

BACA SOALAN DAN BULATKAN ANGKA YANG PALING DEKAT MEWAKILI PANDANGAN ANDA		1. Sangat tidak setuju (STS)	2. Tidak Setuju (TS)	3. Kurang Setuju (KS)	4. Setuju (S)	5. Sangat Setuju (SS)
1=sangat tidak setuju; 2=tidak setuju; 3=kurang setuju; 4=setuju; 5=sangat setuju						
MENGALAKKAN PEMBELAJARAN BERTERUSAN						
B1	Guru besar memberi sokongan yang berterusan kepada pembelajaran sepanjang hayat kepada guru dan pelajar.	1	2	3	4	5
B2	Guru besar mengutamakan penguasaan ilmu bukan untuk lulus peperiksaan semata-mata.	1	2	3	4	5
B3	Guru besar menjadikan pembelajaran sebagai keutamaan di sekolah.	1	2	3	4	5
B4	Walaupun guru besar sebagai petadbir, beliau turut mengambil berat akan aspek pembelajaran.	1	2	3	4	5
B5	Guru besar memberi pandangan /nasihat kepada pelajar untuk memilih mata pelajaran yang diminati.	1	2	3	4	5
B6	Guru besar menggalakkan perkembangan emosi ketua.	1	2	3	4	5
MEWUJUDKAN PEMIMPIN PELAPIS DI SEKOLAH						
B7	Guru besar mengagihkan tugas kepada guru lain.	1	2	3	4	5
B8	Guru besar membina perkongsian ilmu dalam aspek pengurusan dalam kalangan guru.	1	2	3	4	5
B9	Guru besar membina budaya kepimpinan yang dikongsi bersama antara guru.	1	2	3	4	5
B10	Guru besar kerap mengadakan latihan yang berkaitan dengan kepimpinan dalam usaha menerapkan kemahiran kepimpinan guru.	1	2	3	4	5
B11	Guru besar cuba melatih guru sebagai pemimpin supaya mereka mudah apabila menjadi pentadbir sekolah kelak.	1	2	3	4	5
B12	Guru besar memberi aspirasi kepada guru yang berminat menjadi pemimpin.	1	2	3	4	5
B13	Guru besar tidak menggalakkan guru merasa taksub (percaya sepenuh hati) kepada kepimpinan beliau.	1	2	3	4	5
B14	Guru besar pernah berhasrat untuk melihat penggantinya mempunyai kualiti kepimpinan yang lebih baik daripada beliau.	1	2	3	4	5
B15	Guru besar sentiasa berusaha memastikan penggantinya mampu memikul tugas kepimpinan setelah ketiadaan beliau.	1	2	3	4	5
PENERAPAN BUDAYA PERKONGSIAN PEMBELAJARAN DALAM KALANGAN GURU						

B16	Guru besar menggalakkan guru belajar daripada guru lain yang lebih senior.	1	2	3	4	5
B17	Guru besar menggalakkan guru supaya berkongsi maklumat dan informasi tentang aspek pembelajaran.	1	2	3	4	5
B18	Guru besar mengadakan sistem mentor mentee untuk guru.	1	2	3	4	5
B19	Guru besar kerap menganjurkan latihan dalaman untuk guru.	1	2	3	4	5
B20	Guru besar mengambil berat tentang kompetensi guru.	1	2	3	4	5
B21	Guru besar menggalakkan kerjasama yang berterusan antara guru walaupun mereka bukan daripada panitia yang sama.	1	2	3	4	5
B22	Guru besar mengutamakan konsep berpasukan dalam kalangan guru ketika mereka melaksanakan sesuatu tugas.	1	2	3	4	5
MENGALAKKAN PERKKONGSIAN ILMU DENGAN RAKAN ATAU ORGANISASI DI LUAR SEKOLAH						
B23	Guru besar turut membantu pentadbir di sekolah lain ketika mereka menghadapi sesuatu masalah.	1	2	3	4	5
B24	Guru besar meminta bantuan kepakaran pentadbir di sekolah lain untuk menyelesaikan masalah di sekolah.	1	2	3	4	5
B25	Guru besar berkawan rapat dengan pentadbir di sekolah lain bagi mempelajari rahsia kecermelangan sekolah mereka.	1	2	3	4	5
B26	Guru besar sanggup menyumbangkan kepakaran yang ada di sekolah untuk tujuan peningkatan prestasi di sekolah yang bermasalah.	1	2	3	4	5
B27	Guru besar sanggup berkongsi maklumat dengan pentadbir lain agar mereka turut cemerlang seperti sekolahnya.	1	2	3	4	5
B28	Guru besar sanggup berkongsi kepakaran yang ada di sekolahnya untuk tujuan peningkatan prestasi keseluruhan daerah atau negeri.	1	2	3	4	5
B29	Guru besar dilihat bertanggung jawab untuk membantu rakan pentadbir di sekolah lain yang menghadapi masalah dalam aspek pengurusan.	1	2	3	4	5
MEMBINA KAPASITAS DAN KEPELBAGAIAN						
B30	Guru besar dilihat cuba membina kerangka yang dapat dijadikan landasan kepada perkongsian nilai dan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
B31	Guru besar menggalakkan guru mempunyai kepelbagaian dalam semua aspek kepakaran walaupun tidak diperlukan oleh pihak sekolah.	1	2	3	4	5
B32	Guru besar bersikap terbuka kepada segala idea, pandangan dan kreativiti yang diberikan oleh guru.	1	2	3	4	5
B33	Guru besar dilihat fleksibel kepada perubahan yang berlaku di luar sekolah.	1	2	3	4	5
B34	Guru besar mempunyai ketahanan diri yang kuat kepada sebarang jenis tekanan.	1	2	3	4	5
B35	Guru besar amat menghormati guru yang dapat menyelesaikan masalah pengurusan di sekolah tanpa bantuannya.	1	2	3	4	5
B36	Guru besar dilihat merasa tertekan jika guru tidak mahu menerima pandangannya.	1	2	3	4	5
PEMELIHARAAN						
B37	Guru besar memimpin sekolah berdasarkan pengalaman yang dimiliki sebagai pentadbir di sekolah lain.	1	2	3	4	5

B38	Guru besar menjadikan masalah yang dihadapi pada masa lalu sebagai panduan kepadanya agar dapat memimpin sekolah dengan lebih efektif.	1	2	3	4	5
B39	Guru besar dilihat membuat keputusan tentang sekolah berdasarkan kepada data yang diperolehi pada tahun lalu.	1	2	3	4	5
B40	Guru besar dilihat tidak meniru program yang telah berjaya dilaksanakann di sekolah lain untuk dilaksanakan disekolah tanpa menganalisis kesesuaiannya.	1	2	3	4	5
B41	Guru besar akan memperbaiki visi sekolah jika ianya tidak mampu direalisasikan.	1	2	3	4	5
B42	Guru besar menggalakkan budaya pembelajaran berterusan untuk dirinya sendiri.	1	2	3	4	5
B43	Guru besar akan mengambil langkah drastik misalnya mengubah tugas guru yang tidak melaksanakan tugas yang diberikan.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: KOMITMEN ORGANISASI DI KALANGAN GURU

Pernyataan-Pernyataan berikut menggambarkan komitmen anda terhadap sekolah anda. Anda dikehendaki member respons kepada semua soalan dengan membulatkan pada jawapan yang PALING DEKAT pada pandangan anda.

<p>BACA SOALAN DAN BULATKAN ANGKA YANG PALING DEKAT MEWAKILI PANDANGAN ANDA</p> <p>1=sangat tidak setuju; 2=tidak setuju; 3=kurang setuju; 4=setuju; 5=sangat setuju</p>		1. Sangat tidak setuju (STS)	2. Tidak Setuju (TS)	3. Kurang Setuju (KS)	4. Setuju (S)	5. Sangat Setuju (SS)
KOMITMEN AFEKTIF GURU						
C1	Saya gembira untuk menghabiskan kerjaya di sekolah ini.	1	2	3	4	5
C2	Saya suka berbincang tentang sekolah bersama kawan-kawan.	1	2	3	4	5
C3	Saya menganggap masalah sekolah ini adalah masalah saya sendiri.	1	2	3	4	5
C4	Saya boleh bekerja dengan organisasi lain dengan mudah.	1	2	3	4	5
C5	Sekolah ini sebahagian daripada keluarga saya.	1	2	3	4	5
C6	Saya mempunyai perasaan terhadap sekolah ini.	1	2	3	4	5
C7	Sekolah ini amat bermakna kepada saya.					
C8	Saya mempunyai perasaan kekitaan terhadap sekolah ini.					
KOMITMEN BETERUSAN GURU						

C9	Saya takut untuk berhenti kerja tanpa tawaran baru.	1	2	3	4	5
C10	Sukar untuk meninggalkan sekolah ini walaupun saya ingin berbuat demikian.	1	2	3	4	5
C11	Hidup saya akan terganggu jika saya meninggalkan sekolah ini.	1	2	3	4	5
C12	Terlalu berat meninggalkan sekolah ini.	1	2	3	4	5
C13	Saya bekerja di sekolah ini untuk keperluan dan keinginan saya.	1	2	3	4	5
C14	Saya mempunyai sedikit pilihan untuk meninggalkan sekolah ini.	1	2	3	4	5
C15	Saya mempunyai banyak pilihan untuk meninggalkan sekolah ini.	1	2	3	4	5
C16	Saya akan menghadapi masalah yang serious jika meninggalkan sekolah ini.	1	2	3	4	5
KOMITMEN NORMATIF GURU						
C17	Guru boleh tukar sekolah.	1	2	3	4	5
C18	Guru perlu mempunyai sikap setia kepada sekolahnya.	1	2	3	4	5
C19	Guru yang beretika tidak akan pindah sekolah dengan kerap.	1	2	3	4	5
C20	Salah satu sebab utama saya terus bekerja di sekolah ini kerana saya percaya kesetiaan adalah penting dan kawajiban moral.	1	2	3	4	5
C21	Saya tidak akan meninggalkan sekolah ini walaupun mendapat tawaran yang baik.	1	2	3	4	5
C22	Saya diajar untuk memupuk nilai taat setia kepada sekolah	1	2	3	4	5
C23	Guru perlu kekal dengan sesebuah sekolah untuk jangka panjang.					
C24	Keinginan seseorang mendedikasikan diri sendiri kepada sebuah sekolah adalah tindakan munasabah.					

SEKIAN

***** TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA TUAN/PUAN *****