

AMALAN KEPIMPINAN AUTENTIK GURU BESAR DAN KOMITMEN GURU
SEKOLAH RENDAH PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025 (TS25)
DAERAH KLUANG, JOHOR

AZLEEANA BINTI MOHAMAD @ MD. NOR

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian
syarat penganugerahan ijazah
Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)

Sekolah Pendidikan
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Teknologi Malaysia

OGOS 2021

DEDIKASI

Teristimewa Untuk

IBUKU

Rahimah binti Mohamed

AYAHKU

Mohamad @ Md. Nor bin Zakaria

Doa kalian mengiringi kejayaanku

Juga Insan Teristimewa

SUAMIKU

ANAKKU, ADIK-BERADIKKU

*Kerana kasih dan sayang kalian semua,
Yang memberi inspirasi dalam perjuangan ini
Sesungguhnya, segala pengorbanan kalian
Tidak ternilai harganya
Juga tidak dilupakan*

Teman-temanku yang banyak memberikan dorongan dan bimbingan

*Dan akhir madah dan teristimewa
Kepada Dr. Jamilah Binti Ahmad, penyelia saya.
Atas segala nasihat dan bimbingan serta ilmu yang dicurahkan.
Terima kasih semua.*

SEMOGA ALLAH MEMBERKATI USAHA KITA SEMUA

PENGHARGAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah dan bersyukur ke Hadrat Ilahi dengan limpahan rahmat serta nikmat masa, nyawa, dan tenaga yang dianugerahkan kepada saya dapat juga saya menyiapkan tugas ini dengan jayanya. Terlebih dahulu ingin saya merakamkan kesyukuran dan ribuan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyempurnakan kajian ini.

Setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia utama saya, Dr. Jamilah bt Ahmad atas dorongan, bimbingan, kritikan, ilmu dan nasihat serta motivasi beliau. Tanpa sokongan beliau yang berterusan, laporan projek ini tidak akan sama seperti yang ditunjukkan. Tidak lupa juga kepada pensyarah-pensyarah di Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Teknologi Malaysia yang banyak memberi pandangan, nasihat dan berkongsi idea serta pengalaman sepanjang pengajian saya di sini.

Terima kasih juga diucapkan kepada guru besar, barisan guru penolong kanan dan guru-guru di di dua belas buah sekolah rendah Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Daerah Kluang, Johor yang terlibat di dalam kajian ini kerana memberikan keizinan kepada saya untuk menjalankan kajian ini di sekolah tersebut.

Kalungan penghargaan buat keluarga tercinta, suami yang banyak memberi sokongan, ahli keluarga yang disayangi, rakan-rakan sekerja, teman-teman rapatku dan anak-anak murid yang sangat memahami perjuangan guru mereka.

Akhir sekali, saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang telah sama-sama mengharungi suka dan duka sepanjang proses pembelajaran ini. Semangat setiakawan dan keikhlasan membantu serta sedia berkongsi maklumat telah menjadi kenangan yang tidak akan dapat saya lupakan sepanjang hidup saya.

Sekian, terima kasih.

ABSTRAK

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia untuk meningkatkan kemenjadian murid di sekolah melalui kepimpinan yang berkesan, guru yang kompeten serta komitmen padu Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Namun, kajian lepas melaporkan peratusan komitmen guru beberapa buah sekolah di Malaysia masih pada tahap sederhana. Salah satu faktor penurunan komitmen guru berpunca daripada kepimpinan yang lemah dalam kalangan pentadbir terhadap organisasi kepimpinannya. Sehubungan dengan itu, kajian ini bertujuan untuk meneliti dapatan kajian amalan kepimpinan autentik guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru di dua belas buah sekolah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di Daerah Kluang, Johor. Tahap amalan kepimpinan autentik guru besar diselidik dari aspek empat dimensi utama iaitu dimensi kesedaran diri, dimensi keseimbangan memproses maklumat, dimensi penghayatan nilai moral dan juga dimensi ketelusan dalam diri terhadap komitmen guru. Teknik pensampelan rawak telah digunakan bagi memastikan kebarangkalian semua responden terpilih sebagai sampel kajian. Soal selidik diedarkan di dua belas buah sekolah yang mempunyai populasi guru seramai 104 orang. Dapatan data dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 26.0. Statistik deskriptif seperti frekuensi, peratusan, sisihan piawai dan skor min digunakan untuk melihat taburan profil responden, tahap amalan kepimpinan autentik guru besar dan tahap komitmen guru di sekolah rendah TS25. Hasil kajian menunjukkan bahawa kesemua guru besar yang dikaji mengamalkan keempat-empat dimensi dalam kepimpinan autentik pada tahap sederhana (min=3.51) di mana dimensi penghayatan nilai moral (min=3.54) yang paling kerap diamalkan. Kajian ini juga mendapati bahawa komitmen guru di bawah kepimpinan guru besar tersebut berada pada tahap yang rendah (min=1.98). Selain itu, analisis data juga mendapati hubungan di antara kepimpinan autentik dan komitmen adalah positif dan berada pada tahap yang rendah.

ABSTRACT

The School Transformation Program 2025 (TS25) is an initiative of the Ministry of Education Malaysia to increase student success in schools through effective leadership, competent teachers and strong commitment of the Parent-Teacher Association (PIBG). However, at the same time, the literature review shows that the percentage of teachers' commitment of some schools in Malaysia is still at moderate level. The causes of decreasing teacher commitment in school include of one-way communication, interpersonal relationship and weak leadership style among administrators toward the organization. Therefore, this study aims to identify and discusses findings the practice of leadership authentic among headteachers' and its relationship with teachers' commitment in twelve schools involved with the School Transformation Program 2025 (TS25) in Kluang District, Johor. The level of authentic leadership practices of headteachers' were investigated from the aspects of four main dimensions which are dimension of self-awareness, dimension of balance process information, dimension of appreciation of moral values and also the dimension of transparency in the teacher's commitment. A descriptive quantitative study and involved 104 respondents from twelve Primary School Transformation Program 2025 (TS25) in Kluang, Johor selected through the stratified sampling technique. This study using questionnaires as research instrument. The findings are analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) software version 26.0. Descriptive statistics such as frequency, percentage, standard deviation and mean score are used to look at the respondent's profile distribution, the level of authentic leadership practices of headteachers' and the level of teacher commitment in primary school of TS25. The results showed that all the headteachers' studied practiced the four dimensions of authentic leadership at a moderate level (mean=3.51) where the dimensions of appreciation of moral values (mean=3.54) are most often practiced. The study also found that the teachers' commitment under the headmaster's leadership was at a low level (mean=1.98). In addition, data analysis also found the relationship between authentic leadership and commitment is positive and at a low level.

SENARAI KANDUNGAN

	TAJUK	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	iii
	DEDIKASI	iv
	PENGHARGAAN	v
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	SENARAI KANDUNGAN	viii
	SENARAI JADUAL	xiii
	SENARAI RAJAH	xiv
	SENARAI SINGKATAN	xv
	SENARAI SIMBOL	xvi
	SENARAI LAMPIRAN	xvii
BAB	1 PENGENALAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	5
	1.3 Pernyataan Masalah	11
	1.4 Objektif kajian	13
	1.5 Persoalan Kajian	13
	1.6 Hipotesis Kajian	14
	1.7 Kerangka Kajian	14
	1.7.1 Kerangka Teori Kajian	15
	1.7.2 Kerangka Konseptual Kajian	17
	1.8 Rasional Kajian	17
	1.9 Kepentingan Kajian	18

1.10	Skop dan Batasan Kajian	19
1.11	Definisi Istilah dan Operasi	20
1.11.1	Kepimpinan	20
1.11.2	Kepimpinan Autentik	21
1.11.3	Kesedaran Diri	22
1.11.4	Keseimbangan Memproses Maklumat	23
1.11.5	Penghayatan Nilai Moral	24
1.11.6	Ketelusan Perhubungan	24
1.11.7	Komitmen Guru	25
1.11.8	Sekolah Rendah TS25	26
1.12	Rumusan	27
BAB 2	KAJIAN LITERATUR	29
2.1	Pengenalan	29
2.2	Transformasi Sekolah 2025 (TS25)	29
2.2.1	Definisi Sekolah TS25	30
2.2.2	Konsep Transformasi Sekolah 2025 (TS25)	31
2.2.3	Statistik Sekolah TS25 di Malaysia	32
2.3	Kepimpinan Autentik	33
2.4	Teori-teori Berkaitan Kepimpinan Autentik	35
2.4.1	Model Kepimpinan Autentik George dan Sims (2003)	35
2.4.2	Model Kepimpinan Autentik Klenke (2004)	37
2.4.3	Model Kepimpinan Autentik Avolio <i>et al.</i> (2004)	38
2.4.4	Model Kepimpinan Autentik Walumbwa <i>et al.</i> (2008)	41
2.4.4.1	Dimensi Kesedaran Diri	42

2.4.4.2	Dimensi Keseimbangan Memproses Maklumat	43
2.4.4.3	Dimensi Penghayatan Nilai Moral	44
2.4.4.4	Dimensi Ketelusan Perhubungan	44
2.5	Dapatan Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Autentik	45
2.6	Komitmen	47
2.6.1	Teori Komitmen	49
2.6.1.1	Model Komitmen Meyer dan Allen (1997)	49
2.6.1.2	Model Komitmen Guru Meyer & Smith (1993)	52
2.6.1.3	Model Komitmen Steers Steers (1997)	53
2.7	Dapatan Kajian-Kajian Lepas berkaitan Komitmen	54
2.8	Rumusan	56
BAB 3	METODOLOGI	57
3.1	Pengenalan	57
3.2	Rekabentuk Kajian	57
3.3	Lokasi Kajian	59
3.4	Populasi dan sampel Kajian	59
3.5	Kaedah Pengumpulan Data	61
3.5.1	Pengumpulan Data Kuantitatif	61
3.6	Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen	62
3.6.1	Kesahan dan Kebolehpercayaan Data Kuantitatif	63
3.6.1.1	Kesahan Kandungan Soal Selidik	63
3.6.1.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik	64
3.7	Prosedur Dapatan Kajian	65
3.7.1	Kebenaran Menjalankan Kajian	65

3.7.2	Urus Tadbir Soal Selidik	66
3.7.3	Kaedah Menganalisis Data	66
3.7.4	Analisis Statistik Deskriptif	67
3.8	Etika Penyelidikan	68
3.9	Rumusan	69
BAB 4	ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN	70
4.1	Pengenalan	70
4.2	Bahagian Demografi	70
4.3	Bahagian Amalan Kepimpinan Autentik Guru Besar	73
4.3.1	Tahap Amalan Kepimpinan Autentik Guru Besar	74
4.3.2	Dimensi Kesedaran Diri	75
4.3.3	Dimensi Keseimbangan Memproses Maklumat	76
4.3.4	Dimensi Penghayatan Nilai Moral	78
4.3.5	Dimensi Ketelusan Dalam Perhubungan	79
4.3.6	Dimensi Kepimpinan Autentik Yang Paling Kerap Diamalkan	81
4.4	Komitmen Guru	81
4.5	Analisis Inferensi	83
4.5.1	Analisis Bagi Hipotesis Persoalan Kajian 4	83
4.6	Rumusan	84
BAB 5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN KAJIAN	86
5.1	Pengenalan	86
5.2	Rumusan Kajian	86

5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	88
5.3.1	Tahap Amalan Autentik dalam Kalangan Guru Besar Sekolah TS25	88
5.3.2	Dimensi yang Paling Kerap Diamalkan oleh Guru Besar	89
5.3.3	Tahap Komitmen dalam Kalangan Guru	94
5.3.4	Perbezaan Tahap Komitmen Guru berdasarkan Faktor Demografi Tempoh Pengalaman Bekerja	94
5.3.5	Hubungan di Antara Kepimpinan Autentik Guru Besar dan Komitmen Guru	97
5.4	Implikasi Kajian	99
5.4.1	Implikasi Teorikal	99
5.4.2	Implikasi Praktikal	100
5.4.2.1	Implikasi Kajian terhadap Kementerian Pendidikan Malaysia	100
5.4.2.2	Implikasi Kajian terhadap Pengurusan Pentadbiran Sekolah	101
5.4.2.3	Implikasi Kajian terhadap Guru Besar dan Bakal Guru Besar	102
5.5	Cadangan	102
5.5.1	Cadangan Tindakan	102
5.5.2	Cadangan terhadap Kajian Lanjutan	103
5.6	Penutup	104
	RUJUKAN	106
	SENARAI LAMPIRAN	115

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 3.1	Jadual Spesifikasi Instrumen	62
Jadual 3.2	Nilai Alfa <i>Chronbach's Coefficient</i> bagi Ketekalan Dalam	64
Jadual 3.3	Nilai Alfa <i>Chronbach'</i>	65
Jadual 3.4	Kaedah Analisis Data Berasaskan Persoalan Kajian	67
Jadual 3.5	Garis panduan bagi Skor Min Pemboleh ubah Kajian	68
Jadual 4.1	Analisis Jantina	71
Jadual 4.2	Analisis Umur	71
Jadual 4.3	Analisis Kategori Perkhidmatan	72
Jadual 4.4	Analisis Tempoh Perkhidmatan	72
Jadual 4.5	Analisis Tempoh Bertugas di Bawah Guru Besar Sekarang	73
Jadual 4.6	Tahap Amalan Kepimpinan Autentik Guru Besar	74
Jadual 4.7	Analisis Dimensi Kesedaran Diri	75
Jadual 4.8	Analisis Dimensi Keseimbangan Memproses Maklumat	77
Jadual 4.9	Analisis Dimensi Penghayatan Nilai Moral	78
Jadual 4.10	Analisis Dimensi Ketelusan Dalam Perhubungan	80
Jadual 4.11	Dimensi Kepimpinan Autentik Mengikut Pangkatan	81
Jadual 4.12	Analisis Komitmen Guru	82
Jadual 4.13	Ujian Normaliti untuk Tahap Komitmen Guru	83
Jadual 4.14	Ujian Khi Kuasa Dua Terhadap Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Tempoh Perkhidmatan	84

SENARAI RAJAH

NO.RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
Rajah 1.1	Kerangka Teori Kajian Kepimpinan Autentik (Walumbwa <i>et al.</i> 2008)	15
Rajah 1.2	Kerangka Teori Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi (Meyer dan Allen, 1997)	16
Rajah 1.3	Kerangka Konseptual Kajian	17
Rajah 2.1	Model Kepimpinan Autentik George dan Sims (2003)	37
Rajah 2.2	Model Kepimpinan Autentik Klenke (2004)	38
Rajah 2.3	Model Kepimpinan Autentik Avolio <i>et al.</i> (2004)	39
Rajah 2.4	Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997)	51
Rajah 2.5	Model Multidimensi Komitmen Organisasi Meyer dan Allen	52

SENARAI SINGKATAN

TS25	-	Transformasi Sekolah 2025
KPM	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
JPN	-	Jabatan Pendidikan Negeri
NKRA	-	<i>National Key Result Areas</i>
PdP	-	Pembelajaran dan Pengajaran
PPPM	-	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PdPc	-	Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PIBG	-	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
JPN	-	Jabatan Pendidikan Negeri
IPGM	-	Institut Pendidikan Guru Malaysia
IAB	-	Institut Aminuddin Baki
SISC+	-	Schools Improvement Specialist Coaches Plus
SIPartners+	-	Schools Improvement Partnership Plus
PinTas	-	Pelan Intervensi Transformasi Sekolah

SENARAI SIMBOL

δ	-	Minimal error
f	-	Frekuensi
α	-	Alfa
σ	-	Sisihan piawai populasi
n	-	Saiz sampel
%	-	Peratus

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
Lampiran A	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan	115
Lampiran B	Soalan Soal Selidik	116

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Pada masa kini, kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam sesebuah organisasi kerana kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada pemimpin yang menerajunya. Kepimpinan dilihat sebagai satu proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang diorganisasikan dalam usaha untuk menentukan tujuan dan pencapaian dalam organisasi. Avolio *et al.* (2004) menyatakan bahawa solusi kepada organisasi yang menghadapi tentangan adalah kepimpinan yang positif, telus dan etis (*authentic leadership*). Hujah ini diperkuatkan lagi dengan meningkatnya perbincangan tentang kepimpinan autentik ini dalam dunia akademik dan juga bukan akademik. Memandangkan dunia pendidikan yang semakin mencabar dewasa ini, transformasi sistem pendidikan kini dilihat semakin mencabar terutama kepada pengetua dan guru besar (PGB) dalam mengekalkan komitmen guru secara berterusan. Demi meningkatkan kualiti pendidikan Malaysia, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah dirancang oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) (Muhyiddin Yassin, 2013). Widhyanti & Shahril (2016) menegaskan bahawa pemimpin yang berakuntabiliti dan mempunyai kualiti yang tinggi amat penting dalam mengharungi cabaran pendidikan pada abad 21 ini kerana keupayaan kepimpinan yang baik mampu menghasilkan kejayaan kepada murid dan juga sekolah.

Dewasa ini, aspek kecemerlangan dan keberkesanan kepemimpinan menjadi fokus utama Kementerian Pendidikan Malaysia. Kualiti pendidikan dalam sesebuah negara sering dikaitkan dengan tingkah laku anggota dalam organisasi sistem pendidikan negara berkenaan, di mana ia merangkumi beberapa aspek antaranya kepimpinan, pengurusan dan pembangunan sumber, sikap guru dan juga pekerja. Pemimpin sekolah mesti sentiasa proaktif untuk memenuhi harapan masyarakat dan

cabaran negara dalam era globalisasi. Sasaran dalam Anjakan ke-5 Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 memberi fokus kepada kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah di mana pemimpin ini mampu mengaplikasikan amalan kepimpinan yang berprestasi tinggi, unggul dan berkesan akan membawa implikasi yang positif kepada sekolah (PPPM 2013-2025). Oleh itu guru besar harus memainkan peranan penting dalam menghadapi semua cabaran untuk mengekalkan kecemerlangan nasional dalam pendidikan, tanpa mengabaikan kerjasama erat dengan semua guru dan juga stafnya.

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang telah dilancarkan pada tahun 2015 merupakan salah satu usaha Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam usaha untuk melahirkan modal insan yang berkualiti. Sekolah yang terlibat dalam program ini diharap berupaya untuk mengaplikasikan amalan-amalan terbaik dalam melaksanakan pengurusan dan pentadbiran sekolah. Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan ikhtiar dan usaha dalam membentuk modal insan yang unggul melalui iklim pembelajaran yang kondusif dan menyeronokkan, di dokong oleh kepemimpinan yang komited dan berpandangan jauh, guru-guru yang berkemahiran dan berambisi tinggi serta komitmen dari masyarakat yang padu. Usaha tersebut dapat dilihat melalui penerapan amalan dan kepemimpinan pentadbiran yang baik dalam proses pengajaran dan pembelajaran sesuai dengan PPPM 2013-2025 dalam mengubah pendidikan Malaysia ke arah sistem yang lebih baik (Raamani & Arumugam, 2018; Webmaster, 2018). Transformasi ini dilakukan untuk mempersiapkan negara menghadapi cabaran abad ke-21 dan Revolusi Industri Keempat.

Berdasarkan unjuran statistik Kementerian Pendidikan Malaysia, sebanyak 2136 buah sekolah termasuk sekolah rendah dan menengah di Malaysia akan terlibat dalam program Transformasi Sekolah 2025. Penglibatan kepimpinan yang unggul untuk meningkatkan komitmen guru dan ibu bapa serta Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) amat penting dalam usaha untuk mencapai objektif program dalam memastikan penyertaan semua sekolah di Malaysia menjelang tahun 2025.

Perubahan dunia global dan peredaran zaman menjadikan dunia pendidikan mengalami banyak perubahan. Sekolah yang berkualiti adalah berkait rapat dengan gaya pemerintahan guru besar sebagai peneraju dan pemimpin serta sikap guru-guru yang merangkumi pelbagai aspek termasuklah sifat kepimpinan dan juga komitmen kerja guru. Kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah terutamanya dalam aspek pembelajaran murid lazimnya dikaitkan dengan gaya kepimpinan guru besarnya yang baik (Shahril 2000; Peter Neil *et al.* 2001). Ini kerana perubahan yang dibuat oleh pemimpin dalam sesebuah organisasi akan berdepan dengan bermacam-macam cabaran dan rintangan, mendedahkan mereka kepada persaingan, masalah dan perselisihan faham serta mewujudkan suasana yang tidak selesa dalam kalangan pekerja. Oleh yang demikian, mempunyai ketajaman minda dan daya analisis yang tinggi dalam membangunkan wawasan dan berupaya menggariskan matlamat yang jelas amat penting bagi seorang pemimpin yang melakukan perubahan kepada pengikutnya. Ini kerana kejayaan sesebuah organisasi dipengaruhi secara langsung oleh kepimpinan seorang ketua. Owusu-Bempah, Addison dan Fairweather (2011) dan Northouse (2013) berpendapat bahawa kepimpinan mempunyai impak langsung kepada keberkesanan sesebuah organisasi untuk memenuhi matlamat dan hasil yang dijangkakan dalam organisasi. Seorang pemimpin perlu memandang aspek kepimpinan sebagai satu amanah yang perlu dipikul dan kepercayaan, bukannya satu kelebihan yang membolehkan mereka berada dalam jawatan tertinggi dalam carta organisasi.

Di sekolah, guru besar merupakan tunggak utama bagi menjamin keberkesanan dalam pelaksanaan aspek yang berhubung di peringkat sekolah. Akta Pendidikan 1996 (Akta 550) dan peraturan-peraturan terpilih mendefinisikan guru besar adalah kakitangan dalam perkhidmatan pendidikan yang dilantik oleh Ketua Pengarah Pendidikan yang diberi tanggungjawab untuk mengendalikan dan memimpin sekolah. Peranan utama guru besar adalah sebagai pemimpin dan juga ketua jabatan di sekolah. Mereka merupakan individu yang dilantik untuk mengetuai semua usaha untuk meningkatkan pencapaian sekolah dalam segala aspek secara berterusan (Mortimore, 1997). Guru besar perlulah seorang yang berwawasan dan berfikiran jauh ke hadapan, berinisiatif untuk mencari peluang kejayaan dan tekad serta berani dalam menghadapi risiko dalam melakukan anjakan paradigma untuk memenuhi tuntutan keperluan dan

pelajar-pelajar. Hal ini menepati dengan Mc Nulty *et al.* (2005) dalam kenyataannya menekankan seorang guru besar mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar di sekolah. Tugas-tugas guru besar merangkumi tugas mengurus dan mengendalikan pentadbiran sekolah, menggerakkan apa jua sumber termasuklah kakitangan, murid-muridnya terutama guru-guru bagi memastikan guru-guru dapat memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada sekolah seterusnya menjana kejayaan dan melonjakkan prestasi sekolah.

Definisi autentik telah berkembang dalam beberapa dekad yang lalu. Autentik merujuk kepada keupayaan diri yang sendiri benar yang mana pada asasnya adalah menjadi diri sendiri. Kepimpinan autentik telah wujud sejak lama dahulu lagi namun ia sering disalah erti sehinggalah Bill George menerbitkan buku mengenai kepimpinan ini. Namun begitu, gaya kepimpinan autentik di Malaysia agak baharu diamalkan. Bill George (2007) dalam penulisannya menyatakan bahawa kepimpinan autentik ini tidak sekadar memberi inspirasi kepada orang bawahan mereka sahaja tetapi mereka juga membimbing, memberi dan menurunkan kuasa serta kepercayaan kepada orang bawahan mereka untuk memimpin. Dengan kata lain, pemimpin autentik akan berkongsi tujuan dan matlamat dengan orang sekelilingnya dengan memberi kepercayaan dan kuasa kepada mereka untuk memimpin dan menerajui dengan benar bagi mewujudkan nilai dan penghargaan kepada semua warga komuniti. Bill George (2003) mendefinisikan kepimpinan autentik sebagai pemimpin tulen yang mempunyai penampilan yang baik, mereka tidak perlu menarik perhatian dan simpati daripada orang lain. Mereka juga bukan sahaja memberi inspirasi kepada orang sekeliling mereka tetapi juga membawa mereka kepada matlamat dan nilai untuk dikongsi bersama serta memotivasikan mereka bagi mencipta set nilai untuk semua.

Gambaran tentang pemimpin autentik adalah benar, tulen dan sejati, seseorang yang telus kepada dirinya, menjadi diri sendiri dan sentiasa teguh dengan pendiriannya. Pemimpin ini berusaha mewujudkan kepercayaan dengan orang sekelilinya dan sentiasa berusaha untuk mewujudkan hubungan yang tulus dengan orang sekelilingnya. Mereka dipercayai oleh orang sekeliling dan mempunyai aura dalam memotivasikan orang-orang bawahannya untuk lebih maju dan cemerlang. Kepimpinan autentik menurut Terry (1993) adalah kemampuan individu untuk

mempengaruhi orang lain dengan dipandu dan dilihat sebagai ketulenan dan kebolehpercayaan, keikhlasan dengan kemurnian niat.

Faktor utama dalam merealisasi aspirasi pendidikan adalah komitmen guru terhadap sekolah kerana guru yang komited merupakan modal insan yang menjadi pendokong utama kepada pembangunan pendidikan dan memacu kecemerlangan sekolah sesebuah negara serta mempunyai kepercayaan kepada kepimpinan sekolah. Guru yang mempunyai komitmen yang tinggi akan sentiasa berpandangan positif dengan menganggap pemimpin dan sekolah akan mengutamakan mereka, menjaga malah memastikan kebajikan mereka tidak terabai. Menurut Dee, Henkin, dan Singleton (2006), amalan guru yang efektif adalah komitmen terhadap organisasi. Guru yang mempunyai komitmen yang tinggi di sekolah akan merasakan bahawa mereka mempunyai status yang tinggi di dalamnya dan akan sentiasa bersedia untuk melakukan tugas yang diberikan. Meyer dan Allen (1997) telah mengkaji latar belakang komitmen di dalam organisasi guru dan menunjukkan bahawa komitmen di dalam organisasi guru dibentuk oleh ciri-ciri ketetapan organisasi, seperti kepimpinan sekolah.

Dari sinilah dilihat amalan gaya kepimpinan seorang pentadbir memainkan peranan penting dalam mempengaruhi tahap komitmen pekerja bawahannya di mana ia berhubung secara langsung dengan bagaimana cara orang bawahan menerima gaya kepimpinan yang diamalkan. Gaya kepimpinan dilihat mampu mempengaruhi komitmen kerja seseorang atau sebaliknya. Proses perubahan dalam diri seseorang bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan kerana ia memerlukan seseorang individu itu bergerak merentasi garis proses. Di sinilah dapat dilihat peranan utama guru besar sebagai jentera penggerak dalam melakukan perubahan dan pembaharuan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Dalam berdepan dengan perubahan zaman yang semakin membangun dan mencabar, peneraju sesebuah sekolah perlulah seorang yang cekap, proaktif, berkualiti tinggi dan berpotensi untuk menjamin organisasi yang diterajuinya berkesan dan

berjaya. Abdul Shukor (1998) dalam kenyataannya kecemerlangan sesebuah sekolah adalah sekolah yang mencapai semua tahap yang terbaik, bermutu dan unggul dalam pelbagai aspek sama ada dari segi sahsiah, akademik, pengurusan, kepimpinan dan juga infrastrukturnya. Pemilihan guru besar yang berkebolehan perlu diberi keutamaan dalam usaha mendapatkan kualiti dalam pendidikan (Atan Long *et al.* 1991). Pemimpin dalam sesebuah organisasi perlu mempunyai ciri kepimpinan yang unggul untuk memastikan visi dan matlamat dapat dicapai di mana pemimpin abad 21 perlu mengetahui bagaimana cara untuk melayan kakitangan secara adil. Spiritual guru yang bekerja di sekolah boleh dipengaruhi oleh gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pentadbir sekolah. Aspek kepimpinan semakin dipandang penting oleh guru, staf dan pekerja bawahan kerana cara seseorang bekerja boleh dipengaruhi oleh gaya kepimpinan yang diamalkan.

Matlamat kementerian untuk melahirkan pemimpin yang cemerlang dan berkaliber pada masa kini untuk memastikan organisasi yang dipimpin dan diterajui oleh guru besar dan pengetua dapat mencapai misi dan visi sekolah serta mencapai kecemerlangan. Dalam memastikan kecemerlangan dan keberkesanan sekolah, pelbagai aktiviti dan kursus dirangka oleh pelbagai pihak yang berkaitan dalam memastikan guru besar, pengetua dan bakal-bakal pentadbir sekolah dapat dibekalkan dengan ilmu kepimpinan yang berkesan selari dengan situasi sekolah. Kursus-kursus dan latihan amat diperlukan dalam membantu bakal pentadbir sekolah memahami dengan lebih komprehensif tentang kepimpinan ini.

Organisasi sekolah sering berdepan dengan pelbagai masalah berkaitan dengan isu pengurusan pendidikan seperti masalah ketidakhadiran guru, salah laku pentadbir sekolah, masalah sambil lewa guru dalam melaksanakan Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc), masalah disiplin dalam kalangan guru, tahap komitmen guru yang rendah dan sebagainya (Fauziah, Rahmah, Rohani, Rasimah & Zabani, 2008; Tang & Abdul Ghani, 2006). Isu-isu seperti ini sering dikaitkan dengan beban komitmen kerja yang diagihkan kepada guru-guru di setiap sekolah.

Selain itu, dunia pendidikan sering dikejutkan dengan berita penyalahgunaan kuasa pentadbir sekolah. Antara isu-isu hangat yang diperkatakan sejak akhir-akhir ini

melibatkan pentadbir dan guru-guru sekolah adalah seperti kes di mana seorang bekas guru besar dari Sekolah Kebangsaan Wellesley di Georgetown dituduh melakukan jenayah yang melibatkan penyelewengan dan dakwaan pecah amanah (Harian Metro, 13 Januari 2020). Beberapa bulan kemudian seorang bekas pengetua pusat jagaan kanak-kanak telah dikenakan hukuman penjara atas kesalahan pecah amanah (*The Straits Times*, 15 Jun 2020). Kesalahan pecah amanah zakat yang sepatutnya diagihkan kepada 100 orang murid sekolah tersebut membabitkan bekas guru besar di Kemaman dengan mengemukakan borang akuan palsu juga dilaporkan oleh media (Sinar Harian, 17 Jun 2020)

Antara penyalahgunaan kuasa lain dalam kalangan pentadbir sekolah adalah yang dilaporkan seperti laporan *Star Online* (2 Oktober 2018) pula melaporkan seorang pengetua Maktab Mahmud, Pendang menyalahguna kuasa akibat memberi arahan membaiki fizikal sekolah (*Star Online*, 2 Oktober 2018). Setahun sebelumnya, Utusan Online (27 Julai 2017) melaporkan seorang pengetua wanita dijatuhkan hukuman kerana pertuduhan menyalahgunakan kuasa berhubung membekalkan barang dan alatan sekolah menerusi syarikatnya sendiri. Laporan Berita Harian bertarikh 15 Oktober 2012 membabitkan tuduhan rasuah membabitkan seorang pengetua di sebuah sekolah menengah agama di Johor dengan 14 pertuduhan menerima rasuah bernilai hampir RM 1 juta. Sebelumnya, dunia pendidikan negara dikejutkan dengan laporan *MyMetro* bertarikh 29 Februari 2012, yang melaporkan pergaduhan dengan aksi ala 'kung fu' melibatkan salah seorang daripada guru sekolah dan guru besar sekolah yang sama. Pergaduhan ini tercetus gara-gara teguran daripada guru besar terhadap guru tersebut. Terdahulu, laporan Harian Metro melaporkan tentang penyalahgunaan kuasa yang dilakukan oleh seorang guru besar di sebuah sekolah di Kuching, Sarawak terhadap tiga orang gurunya dengan menceroboh maklumat peribadi mereka tanpa izin kerana tidak menyukai guru-guru terbabit. Manakala pada tahun 2009 pula, seorang guru di sebuah sekolah menengah harian biasa di Pahang telah menyaman pengetuanya sekolah sendiri selepas pengetua tersebut telah menidakkan hak pergerakan gaji seorang guru wanita di sekolahnya (Kosmo, 8 Oktober 2009).

Berita-berita seperti ini menggambarkan bahawa pemimpin dan pentadbir di sekolah tersebut tidak bertanggungjawab dengan menyalahgunakan kedudukan dan kuasa sebagai ketua jabatan di sekolah. Senario ini secara tidak langsung mencalarkan imej dan kredibiliti sebagai penjawat awam seterusnya memberi tamparan yang hebat kepada dunia pendidikan kini. Tambahan lagi, hal-hal ini akan membangkitkan pelbagai andaian seperti apakah peneraju-peneraju pendidikan hari ini telah hilang kawalan dan pertimbangan rasional dan adab sebagai seorang ketua sehingga sanggup mengabaikan etika kerja? Kuasa dan jawatan yang ada pada pemimpin merupakan peranan utama pemimpin alaf baharu dan ia bukan sesuatu yang boleh dipandang remeh. Tidak dinafikan, kepimpinan sekolah pada masa kini amat berbeza pada tahu 70-an dan 80-an di mana era kepimpinan sekolah pada masa kini bukan sahaja perlu tangkas dan cekap dalam menguruskan hal sekolah malah mereka perlu memiliki keperibadian dan profesionalisme yang tinggi dalam menggalas tugas pendidikan kerana profesion ini melibatkan hubungan dan komunikasi sesama manusia iaitu murid, guru, ibu bapa dan juga komuniti luar.

Sejumlah kajian empirikal menunjukkan bahawa komitmen kerja guru sangat dipengaruhi oleh dasar pengurusan sekolah dan iklim tempat kerja. Pengurusan dan kepimpinan sekolah hari ini menghadapi cabaran untuk meningkatkan keberkesanan kakitangan sedangkan pentadbir menghabiskan lebih banyak masa untuk menangani tugas pentadbiran dan pengurusan sekolah dan menghadiri mesyuarat luar. Jamaliah dan Norashimah (2005) dalam kenyataannya terdapat sebilangan daripada pentadbir dinaikkan pangkat walaupun mereka tidak cekap dalam tugas menguruskan sekolah. Oleh itu, bukanlah sesuatu yang pelik sekiranya dalam proses mentadbir dan menerajui sekolah, mereka menghadapi pelbagai masalah pentadbiran seperti kecekapan pengurusan yang rendah, kekurangan pengetahuan sains pengurusan, etika moral yang rendah, kelemahan dan ketidakcekapan serta kekurangan kepimpinan yang berkesan dalam proses pentadbiran (Ahmad Zabidi, 2005)

Pada masa kini, terdapat berbagai-bagai corak kepimpinan yang dapat diamalkan oleh pemimpin sekolah dalam mengurus dan mentadbir organisasi sekolah. Klein (2017) dalam penyelidikannya menyarankan agar seseorang yang ingin menjadi

pemimpin yang unggul haruslah mempunyai sifat-sifat autentik seperti percaya dengan kebolehan diri, membuat refleksi pada diri sendiri, tegas dan tidak gentar dalam mempertahankan kebenaran serta membuat tindakan mengikut perancangannya. Corak kepimpinan yang dipilih perlulah mengikut trend dan keadaan semasa situasi, organisasi, kumpulan dan individu. Datta (2015) menggambarkan corak kepimpinan autentik sebagai satu tindakan yang kuat dalam menentukan tahap komitmen terhadap organisasi, tahap kepuasan pekerja, dan penyelesaian semasa bekerja.

Pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang benar adalah mereka yang jujur dan telus tentang diri mereka sendiri dan tidak berpura-pura kepada kepercayaan mereka (Klein, 2017). Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin akan menentukan personaliti pada pandangan pengikutnya. Tidak semua memilih pemimpin yang ingin memilih gaya kepimpinan yang telus, terbuka dan ikhlas ketika berhadapan dengan pengikut (Mohd Shakirurrahman, 2004). Disebabkan hal itu, kepemimpinan autentik yang mana sifatnya berdasarkan ajaran Islam harus diungkapkan kepada semua pemimpin, terutama pemimpin-pemimpin di Malaysia dan seluruh dunia. Ini kerana semua pemimpin dapat mengamalkan gaya kepemimpinan autentik tanpa mengira agama, bangsa, warna kulit dan sebagainya.

Kepercayaan menjadi pegangan asas seseorang pemimpin autentik yang mana psikologi positif menjadi tunjang utama. Pemimpin berusaha mencari inisiatif menerusi psikologi positif ini untuk mendorong organisasi, komuniti dan persekitaran bergerak ke hadapan dengan memberi tumpuan terhadap sesuatu yang benar dan membentuk kekuatan mereka. Oleh yang demikian, terdapat perbezaan antara psikologi positif organisasi dan psikologi positif individu di mana campur tangan dalam sesebuah organisasi selalunya memfokuskan pada kesalahan dan kelemahan sesama mereka. Pemimpin yang benar adalah seorang yang seimbang dari aspek nilai, dan mereka berikhtiar untuk merapatkan jarak jurang antara nilai lakonan dan juga nilai sokongan mereka.

Kebanyakan kajian kepimpinan autentik mengaitkan hubungan antara domain-domain utama kepimpinan autentik melalui pendekatan psikologi. Klasifikasi kepimpinan autentik menurut Ilies *et al.* (2005) terbahagi kepada empat dimensi utama

iaitu proses keadilan, kesedaran diri, tingkah laku dan juga perhubungan. Begitu juga dengan rumusan yang dibuat oleh Shamir dan Eilam (2005) yang menyatakan bahawa ciri-ciri pemimpin autentik terdiri daripada mereka yang mempunyai akauntabiliti kepada organisasi, mereka jujur tanpa mengkhianati amanah dan tanggungjawab yang diberikan, bertindak mengikut apa yang diperkatakan oleh dirinya sendiri tanpa pengaruh daripada orang lain dan mereka yakin terhadap kemampuan dan keupayaan diri mereka sendiri dengan kemampuan memimpin dan menerajui organisasi dengan cara mereka sendiri.

Kulophas, Ruengtrakul dan Wongwanich (2015) dalam kajian lanjutan yang dicadangkan mengatakan bahawa satu penyelidikan tentang impak kepimpinan autentik perlu dijalankan terhadap bidang pendidikan terutama sektor akademik dan penglibatan guru-guru secara berkumpulan. Srivastava dan Dhar (2016) juga mencadangkan kajian lanjutan tentang keperluan penyelidikan bagi mengenal pasti pengaruh kepimpinan autentik terhadap sekolah serta dikaitkan dengan individu yang akan mempengaruhi prestasi sekolah secara keseluruhan.

Mohammad Razi (2013) dalam penyelidikannya berkata dalam situasi di Malaysia, masalah berkaitan komitmen guru memang wujud dan terjadi menyebabkan sering kali kewibawaan dan profesionalisme guru akan dipersoalkan. Perlakuan negatif guru yang melibatkan tingkah laku guru seperti guru culas dan ponteng sekolah, guru kurang komited, dan guru tidak memeriksa tugas hasil kerja murid antara masalah yang dihadapi. Menurut beliau lagi, kesemua tingkah laku negatif tersebut menyebabkan kewibawaan guru dipersoalkan dan komitmen kerjaya guru akan dipertikaikan. Oleh itu, penyelidikan ini akan meneliti dengan lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi spiritualiti dan komitmen guru dalam organisasi mereka.

Banyak kajian tentang kepimpinan autentik yang mengaitkan hubungan kepimpinan ini dengan aspek spritualiti, psikologi guru, aspek corak kepimpinan serta aspek kepimpinan yang telah dilakukan, namun masih kurang penyelidikan mengenai perbandingan antara corak kepemimpinan autentik dan spiritualiti guru yang dilakukan di sekolah. Justeru, berdasarkan penulisan sebelum ini, rumusan jelas bahawa konsep

kepemimpinan kini telah banyak mengalami perubahan berbanding dengan kepimpinan terdahulu. Revolusi kepimpinan pada masa kini telah mengakibatkan kebanyakan para ilmuan kepimpinan mula menampakkan minat mereka untuk lebih mendalami konsep kepemimpinan yang terkini, '*how to be*' dimana ia membicarakan perihal kecenderungan pemimpin supaya memahami keupayaan dan kebolehannya sebagai pemimpin. Konsep ini juga menyentuh aspek sejauh mana menyentuh bagaimana pemimpin menggerakkan sumber serta melakukan perubahan dan pembaharuan dalam organisasinya berbanding dengan konsep sebelumnya '*how to do*' yang lebih memfokuskan kepada apakah yang perlu dibuatkan oleh pemimpin. Disebabkan ini, kajian yang akan dijalankan ini cuba untuk mendalami tentang kepimpinan autentik dengan lebih terperinci di samping berusaha untuk memperbanyakkan bahan penulisan berkaitan bidang kepimpinan autentik melalui pandangan dan sudut yang berbeza iaitu berkaitan corak kepemimpinan dan seterusnya melihat sejauh mana impaknya kepada iklim dalam sesebuah sekolah.

1.3 Pernyataan Masalah

Seorang guru besar berperanan yang cukup besar dalam memacu dan menjana serta menggerakkan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah. Oleh sebab istilah kepimpinan autentik masih agak baharu dan masih terasing dalam kalangan pentadbir sekolah di negara ini, maka kajian lanjutan dengan lebih mendalam berkaitan kepimpinan autentik dijalankan dengan lebih mendalam bagi melihat sejauh manakah pendekatan ini dapat dibangunkan secara optimum di sekolah. Kajian ini juga diharap dapat membantu dan menyumbangkan kepada data dan dapatan kajian empirikal kepada pihak kementerian, jabatan-jabatan pendidikan di Malaysia dan juga pihak sekolah agar anjakan kelima PPPM 2013-2025 dapat dicapai dengan jayanya.

Umum mengetahui bahawa amat sukar bagi Malaysia untuk merealisasikan matlamat sistem pendidikan negara bertaraf global seiring dengan negara-negara maju tanpa komitmen dan dedikasi yang tinggi daripada guru-guru dan para pemimpin sekolah. Terdapat dapatan yang menyatakan bahawa kajian komitmen organisasi telah menunjukkan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan kecekapan organisasi.

Menurut Shariffah Sebran Jamila *et al.* (2013) komitmen dan kualiti orang bawahan terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh pemimpin yang berkualiti tinggi. Pernyataan daripada Hallinger dan Heck (2010) dan Arumugan *et al.* (2015) menegaskan bahawa pentadbiran sekolah dan ketuanya akan mengalami masalah yang besar sekiranya guru-guru di dalam organisasi mempunyai komitmen yang rendah. Dapatan penyelidikan sebelum ini didapati bahawa kebanyakan guru di negara ini masih berada pada tahap yang sederhana. Kebanyakan hasil kajian ini bercanggah dengan hasrat dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mewajibkan sekolah-sekolah yang terlibat dengan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) mempunyai guru yang kompeten. Malahan, kajian Mansor dan Harsat (2001) mendapati punca utama yang menyumbang kepada isu ialah kelemahan dalam mentadbir dan menguruskan organisasi sekolah dan juga pengurusan sumber manusia pendidikan di sekolah yang mana ia menjadi penyumbang utama kepada kemerosotan tahap komitmen guru kepada organisasi sekolah.

Walaupun bidang kepimpinan merupakan salah satu disiplin ilmu yang sering dikaji dalam literatur organisasi, masih ada beberapa aspek yang dapat dikaji berkaitan dengan kesan kepimpinan terhadap prestasi organisasi (Avolio *et al.* 2002). Sekiranya kita tidak memahami bagaimana memotivasikan pekerja dalam organisasi, amalan kepimpinan tidak akan berkesan. Gardner *et al.* (2005), berpendapat bahawa kognitif yang tak seimbang atau tingkah laku yang tidak konsisten seseorang pemimpin yang tidak autentik akan menyebabkan pemimpin tersebut hilang etika dalam membuat keputusan dan mengabaikan kebajikan pekerja. Lebih-lebih lagi, sekiranya pemimpin ini tidak mementingkan perbezaan individu tentang pegangan hidupnya, seperti nilai peribadi mereka yang mewujudkan tingkah laku pekerja, mereka tidak akan memberikan semangat dan motivasi. Memandangkan kajian tentang kepimpinan autentik dan komitmen guru masih kurang diterokai oleh para sarjana di negara ini, maka hasil kajian ini diharap dapat mengisi ruang kosong dalam keperluan penyelidikan yang memerlukan data empirikal. Secara tidak langsung, kajian ini akan memenuhi harapan KPM dalam memartabatkan bidang profesion keguruan melalui komitmennya.

1.4 Objektif kajian

Objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan autentik guru besar berdasarkan empat dimensi (kesedaran diri, penghayatan nilai moral, keseimbangan memproses maklumat dan ketelusan dalam perhubungan) di sekolah rendah TS25 Daerah Kluang, Johor.
- ii. Mengenalpasti amalan kepimpinan autentik yang kerap diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah TS25 Daerah Kluang, Johor.
- iii. Mengenal pasti tahap komitmen guru di sekolah rendah TS25 Daerah Kluang, Johor.
- iv. Mengenal pasti perbezaan komitmen guru sekolah rendah TS25 Daerah Kluang, Johor berdasarkan faktor demografi tempoh pengalaman bekerja.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah tahap amalan kepimpinan Autentik guru besar berdasarkan empat dimensi (kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan dalam perhubungan) di sekolah rendah TS25 di Daerah Kluang, Johor?
2. Apakah amalan dimensi yang kerap diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah TS25 Daerah Kluang, Johor.
3. Apakah tahap komitmen guru di sekolah rendah TS25 di Daerah Kluang, Johor?
4. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi tempoh pengalaman kerja guru-guru Sekolah Rendah TS25 di Daerah Kluang?

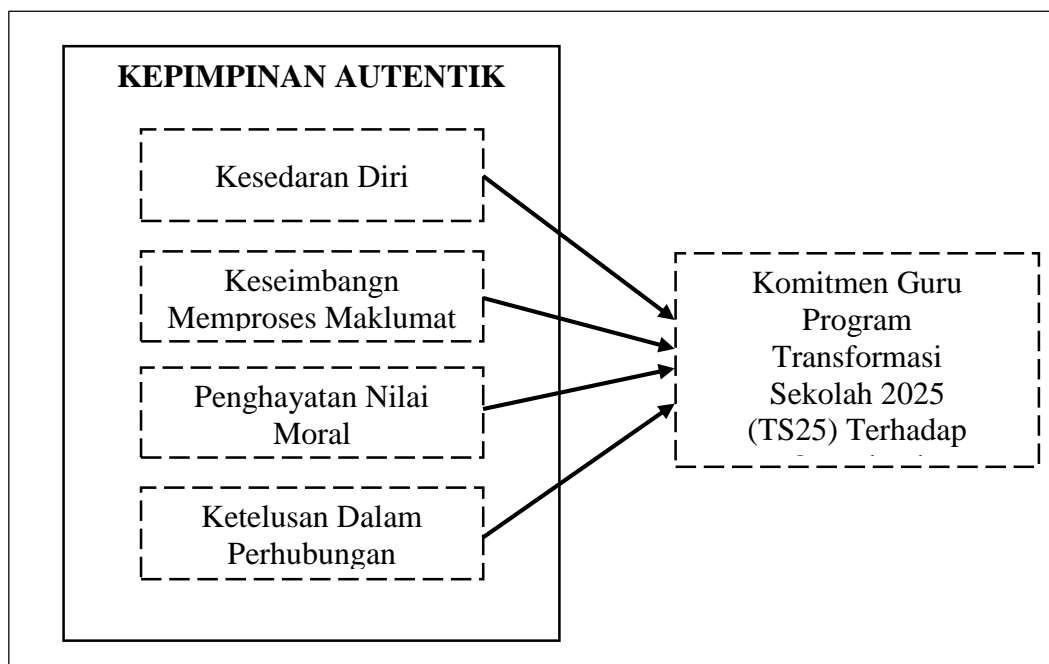
1.6 Hipotesis Kajian

- H₀₁ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autentik dengan komitmen guru Sekolah Rendah TS25 di Daerah Kluang, Johor.
- H_{a1} Terdapat perbezaan yang signifikan tahap hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autentik dengan komitmen guru Sekolah Rendah TS25 di Daerah Kluang, Johor.
- H₀₂ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen kerja berdasarkan faktor demografi (tempoh pengalaman kerja) guru Sekolah Rendah TS25 di Daerah Kluang, Johor.
- H_{a2} Terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen kerja berdasarkan faktor demografi (tempoh pengalaman kerja) guru Sekolah Rendah TS25 di Daerah Kluang, Johor.

1.7 Kerangka Kajian

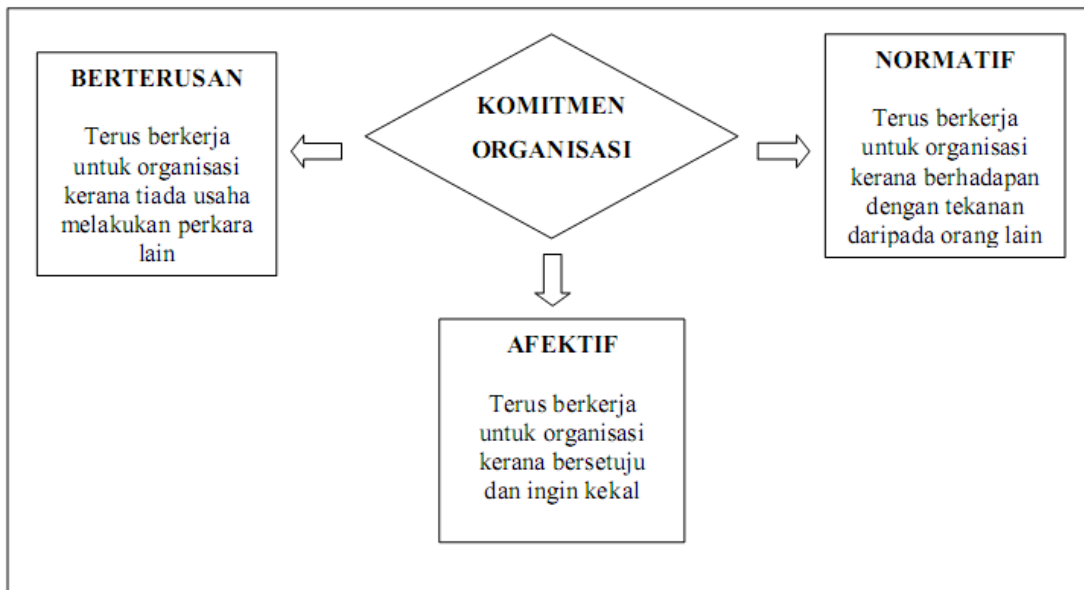
Kerangka kajian ini adalah berpandukan ramalan teori kepimpinan yang dibuat oleh Ciculla (1995) dan Yulk (2006) yang menyatakan bahawa tingkah laku dan sikap orang bawahan dipengaruhi oleh pemimpin. Oleh sebab itu, pembinaan kerangka kajian ini adalah berasaskan kepimpinan autentik yang mana teori ini mampu meningkatkan komitmen dan prestasi staf (Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa *et al.* 2008). Empat dimensi asas kepimpinan autentik akan dikaji dan dikenal pasti dalam penyelidikan ini. Dalam kajian ini, pandangan dan persepsi guru terhadap amalan autentik guru besar adalah berdasarkan empat dimensi tersebut. Model yang digunakan dalam kajian ini iaitu Model Kepimpinan Autentik (Walumbwa *et al.* 2008).

1.7.1 Kerangka Teori Kajian



Rajah 1.1 Kerangka Teori Kajian Kepimpinan Autentik (Walumbwa *et al.*, 2008)

Berdasarkan kepada Rajah 1.1, Model Kepimpinan Autentik (Walumbwa *et al.*, 2008) terdiri daripada empat dimensi utama dalam kepimpinan autentik iaitu keseimbangan memproses maklumat, dimensi kesedaran diri, dimensi penghayatan nilai moral, dan ketelusan dalam perhubungan. Dalam setiap dimensi terdapat beberapa fungsi yang bertindak menjelaskan dengan lebih terperinci apakah yang dimaksudkan dengan setiap dimensi.

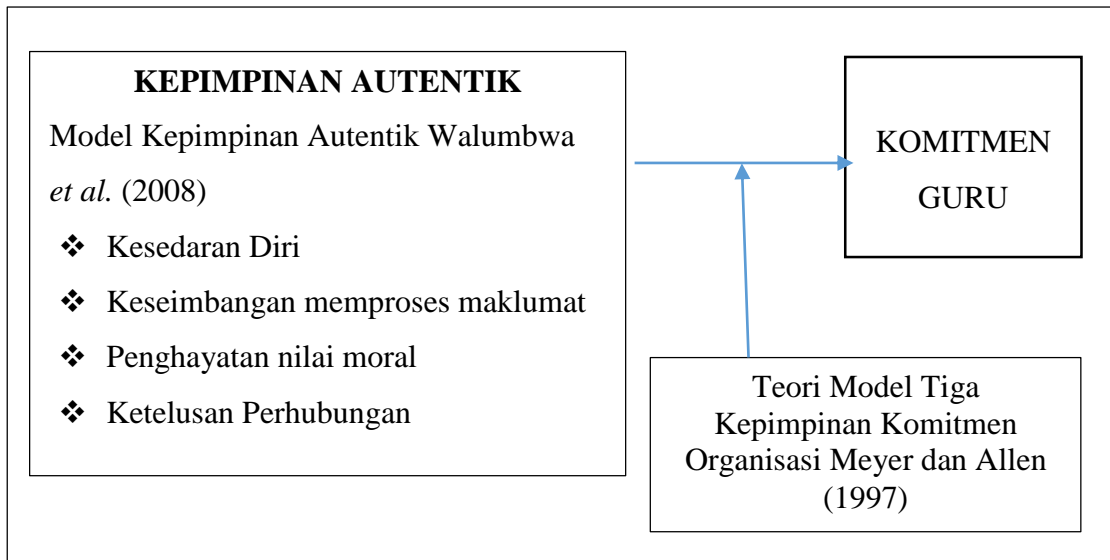


Rajah 1.2 Kerangka Teori Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi
(Model Meyer dan Allen 1997)

Rajah 1.2 menunjukkan Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997) yang mengandungi tiga komponen iaitu afektif, berterusan dan normatif. Beliau berpendapat bahawa komitmen pekerja dipengaruhi oleh bentuk komitmen iaitu individu yang dipunyai (komitmen berkesan), individu yang ingin berusaha untuk melaksanakan sesuatu lebih daripada rasa ingin dipunyai (komitmen berterusan) dan mempunyai tanggungjawab untuk dipunyai (komitmen normatif). Berdasarkan kepada kedua-dua model teori di atas dan setelah mengenal pasti skop dan limitasi kajian ini, pendekatan integrasi atau pendekatan bersepadu digunakan di dalam kajian ini. Pendekatan integrasi merupakan pendekatan yang melibatkan penggabungan atau adaptasi beberapa buah teori bagi mencari jalan penyelesaian yang terbaik dalam memahami dan menjawab persoalan kajian. Keputusan ini diambil oleh pengkaji setelah mengambil kira terhadap pelbagai aspek yang boleh dikaji dalam kepimpinan autentik. Di sini, pendekatan integrasi mempunyai kelebihan apabila digunakan, pendekatan ini membolehkan pengkaji menjalankan kajian dengan menggabungkan teori pelbagai aspek pengetahuan.

1.7.2 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan kepada Model Kepimpinan Autentik Walumbwa *et al.* (2008) dan Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997) maka satu kerangka konseptual kajian dibina seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.3.



Rajah 1.3 Kerangka Konseptual Kajian

1.8 Rasional Kajian

Sebilangan besar penyelidikan mengenai kepimpinan autentik dijalankan di luar negara yang mana ia merangkumi pelbagai bidang perniagaan, politik, pendidikan dan juga sosial. Walumbwa *et al.* (2008) dan hasil kajian lain membuktikan bahawa kepimpinan autentik memberikan impak yang baik dan positif terhadap kepuasan kerja, komitmen dan juga prestasi pekerja bawahan. Disebabkan penyelidikan tentang kepimpinan autentik yang melibatkan institusi pendidikan di Malaysia masih berkurangan, maka kajian ini diharap dapat membantu menyumbangkan dapatan dan penemuan terbaharu tentang penyelidikan ini. Ia juga boleh dijadikan sebagai permulaan untuk penyelidikan akan datang mengkaji secara lebih mendalam tentang corak kepimpinan yang paling efektif dan sesuai untuk diaplikasikan oleh pentadbir organisasi di negara ini.

Kekurangan penyelidikan berkaitan amalan kepimpinan autentik ini di Malaysia menyebabkan kebanyakan pentadbir di sekolah menjadikan kajian-kajian Barat sebagai rujukan, bukannya penyelidikan tempatan di mana adakalanya terdapat masalah *cross-culture* hasil daripada dapatan kajian dari Barat ini menjadikan proses aplikasi amalan-amalan sukar di aplikasi dalam aspek kepimpinan di negara ini. Dimmock dan Walker (2000) berpendapat bahawa kebanyakan penyelidik lebih menjurus untuk membuat generalisasi secara membuta tuli tentang dasar dan amalan yang dipraktikkan oleh negara-negara yang berbeza. (Dimmock dan Walker, 2000:144), terjemahan penyelidik menyatakan bahawa tindakan ini adalah "...jahil dan mengelirukan tanpa memahami secara mendalam tentang konteks, sejarah dan budaya yang telah terbina di negara berkenaan"

1.9 Kepentingan Kajian Kajian

Kebanyakan pengkaji menjadikan teori kepimpinan autentik ini sebagai tunjang kepada kerangka kajian mereka kerana, jika dilihat pada masa kini, kepimpinan autentik dianggap satu kategori kepimpinan yang baharu yang diperkenalkan. Ia bersesuaian dengan keperluan semasa kepimpinan dalam menghadapi cabaran dunia di abad ke-21. Hasil penyelidikan ini juga diharap dapat membantu dan menjadi rujukan kepada para guru besar sekolah untuk menilai dan mendalami corak kepimpinan mereka di sekolah dan ia diharap dapat diaplikasikan oleh mereka dalam usaha memajukan diri, mempertingkatkan komitmen guru seterusnya dapat melonjakkan kecemerlangan dan kegemilangan organisasi sekolah mereka.

Hasil penyelidikan juga diharap dapat membantu semua pihak yang berwajib dalam merancang dan menyusun latihan dan kursus utama, seperti Institut Aminuddin Baki, institusi pengajian tinggi tempatan dan Jabatan Pelajaran Negeri dan juga pihak kementerian untuk memberi perhatian yang sewajarnya kepada kursus dan latihan mereka untuk membantu guru besar, pengetua atau pun bakal-bakal pentadbir sekolah yang lain untuk menjadikan mereka lebih berkesan. Ini selari dengan matlamat kementerian untuk meningkatkan kecemerlangan pemimpin sekolah dan pada masa

yang sama, ia meningkatkan kecemerlangan institusi pendidikan seperti yang tercatat dalam NKRA ketiga pendidikan, iaitu memperluaskan capaian ke pendidikan berkualiti tinggi dan berpatutan. Disebabkan itu, sebelum menyebarkan kepimpinan seperti ini ke sekolah untuk latihan yang lebih mendalam, adalah perlu untuk melakukan lebih banyak penyelidikan untuk memahami kepimpinan seperti ini secara dengan lebih komprehensif.

1.10 Skop dan Batasan Kajian

Batasan kajian ini adalah berfokus kepada beberapa aspek iaitu:-

- i. Skop kajian ini hanya meninjau amalan kepimpinan autentik berdasarkan kepada empat dimensi amalan Kepimpinan Autentik Walumbwa *et al.* (2008) iaitu dimensi kesedaran diri, dimensi penghayatan nilai moral, dimensi keseimbangan memproses maklumat dan dimensi ketelusan dalam perhubungan dalam kalangan guru besar di Sekolah Rendah TS25 di Daerah Kluang.
- ii. Kajian ini hanya kajian tinjauan yang mana ia meninjau pandangan guru-guru sekolah terhadap amalan kepimpinan autentik guru besar. Kajian ini terbatas kepada persepsi dan pandangan guru-guru yang berkhidmat di sekolah rendah TS25 di Daerah Kluang sahaja dan ianya tidak melibatkan semua sekolah. Kajian ini dijalankan untuk mengetahui kepimpinan autentik yang diamalkan oleh guru besar dan komitmen dalam kalangan guru-guru di sekolah berkenaan sahaja.

1.11 Definisi Istilah dan Operasi

Pengkaji telah menggunakan beberapa istilah, frasa dan konsep dalam menjalankan kajian ini. Untuk meningkatkan kefahaman terhadap istilah dan konsep yang digunakan, dinyatakan definisi bagi istilah, frasa dan konsep utama yang terdapat dalam kajian ini.

1.11.1 Kepimpinan

Kepimpinan bermaksud seorang daripadanya cuba membimbing dan mendorong individu yang lain dalam usaha untuk mencapai matlamat sistem. Zainal Abidin Mohamad, (1998) secara umumnya mendefinisikan kepimpinan adalah seseorang pemimpin yang baik harus mempunyai ciri-ciri khusus tertentu dalam menjalankan peranannya sebaik mungkin serta menguasai kemahiran-kemahiran yang diperlukan untuk mengelola ahli-ahli di bawahnya untuk mencapai matlamat organisasi. Pemimpin atau ketua jabatan secara bersendirian mesti mendapatkan kerjasama secara sukarela daripada rakan sejawatnya kerana proses kepimpinan melibatkan sekurang-kurangnya dua orang atau lebih. Menurut Certo (1997), kepimpinan adalah proses yang mendorong kepada mengarahkan tingkah laku individu yang lain dalam ikhtiar dan usaha untuk mencapai sesuatu matlamat dan objektif sesebuah organisasi. Manakala kepimpinan menurut Abdullah *et al.* (2007) dan Hussein (2008) adalah satu proses interaksi di mana seseorang itu mempengaruhi setiap tingkah laku dan sikap individu yang lain. Kepimpinan menurut pandangan Yulk (2006), melibatkan satu proses mempengaruhi individu lain di dalam sesebuah organisasi dengan jalinan hubungan yang baik, menggerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi. Di dalam kajian ini, kepimpinan adalah merujuk kepada dimendi tindakan atau inisiatif pemimpin sekolah rendah TS25 Daerah Klung untuk mencari jalan dan merangsang orang lain untuk berubah dan meningkatkan komitmen mereka ke arah mencapai visi dan misi oerorganisasi.

1.11.2 Kepimpinan Autentik

Autentik bermaksud yang sebenar, tulen dan bukan tiruan. Perkataan autentik ini berasal daripada perkataan Greek yang membawa maksud memberi keutamaan atau menekankan kepada kebenaran kepada diri sendiri. Manakala menurut Kennis (2003) mentafsirkan autentik sebagai elemen penting dalam membina *self-esteem* yang positif dan optimum. Beliau menyatakan bahawa kepimpinan autentik ini terdiri daripada empat konstruk atau domain iaitu kesedaran tentang kekuatan dan kelemahan, menilai tanpa bias, bertindak berdasarkan kepercayaan diri-sendiri dan menggalakkan keterbukaan dan kejujuran. Shamir & Eilam (2005) menyatakan yang kepimpinan autentik dibina melalui pengalaman, kehidupan dan kemahiran yang diperolehi. Pemimpin autentik adalah pemimpin yang mempamerkan kepimpinan tulen dari dalam diri mereka sendiri dan tidak meniru daripada mana-mana pemimpin yang lain. Mereka lebih konsisten dalam mengambil tindakan dengan berpegang kepada kepercayaan dan nilai selain mereka tidak menipu dan berpura-pura ketika memimpin. Pemimpin ini memimpin bukan kerana pangkat dan keuntungan diri sendiri tetapi lebih kepada mencapai matlamat organisasi.

Begley (2004) percaya bahawa kepimpinan autentik berfungsi sebagai suatu proses seorang pemimpin untuk memahami dan mengetahui secara lebih mendalam mengenai diri mereka sendiri sebagai pemimpin. Tambahan lagi, kepimpinan autentik juga boleh membuatkan seseorang pemimpin bersifat lebih peka dan lebih sensitif terhadap keperluan dan arahan organisasi dan individu lain, serta kemahiran kompleks yang menjadikan kepimpinan seseorang itu lebih berkualiti. Kepimpinan autentik yang ditakrifkan oleh Luthans dan Avolio (2003) adalah satu proses penggabungan status diri pemimpin itu sendiri dengan kemampuan psikologikal positif dan juga komitmennya terhadap organisasi.

Walaupun terdapat banyak definisi terhadap kepimpinan autentik oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini, tetapi definisi yang dikemukakan oleh Walumbwa *et al.* (2008) tetap diguna pakai oleh pengkaji-pengkaji. Kepimpinan autentik yang diterjemahkan oleh beliau ialah keupayaan psikologikal yang dimiliki oleh pemimpin melalui corak atau gaya tingkah laku pemimpin yang positif didalam iklim

organisasinya yang sihat. Empat dimensi yang dimiliki oleh pemimpin yang mempunyai sifat kepimpinan autentik menurut Walumbwa *et al.* (2008) iaitu kesedaran diri, keseimbangan dalam memproses maklumat, ketelusan dalam perhubungan serta penghayatan nilai moral. Pemimpin sekolah harus menitikberatkan sepenuhnya kepada kesemua aspek ini untuk menjadi pemimpin yang autentik (Walumbwa *et al.* 2008, Giolardano *et al.* 2010; Wong & Laschinger, 2012). Di dalam kajian ini, kepimpinan autentik adalah merujuk kepada kepimpinan autentik pemimpin di sekolah iaitu guru besar di sekolah rendah TS25 di Daerah Kluang

1.11.3 Kesedaran Diri

Aspek kesedaran diri dapat menggambarkan tentang bagaimana seseorang individu pemimpin autentik sedar akan kekuatan diri, limitasi serta pandangan subordinat terhadap dirinya. Ia secara tidak langsung menggambarkan pemahaman tentang kelemahan dan kekuatan dirinya sendiri secara lebih terperinci dan mendalam terhadap kepelbagaian sifat subordinat serta implikasi kepada pengikutnya. Maka, sebagai seorang individu yang mempunyai sifat autentik atau tulen yang tinggi, merangkumi mereka yang sedar akan kebolehan pelbagai tentang dirinya sendiri dan kemampuan mereka dalam membuat perubahan. Walumbwa *et al.* (2008) menyatakan bahawa dimensi kesedaran diri ini termasuk kesedaran kekuatan dan kelemahan individu dalam memahami emosi dan personaliti dirinya sendiri dan juga orang lain. Kennis (2003) mengatakan bahawa mereka mempercayai kebaikan mereka sendiri, atau dengan kata lain mereka mempunyai harga diri yang tinggi. Mereka juga mempercayai bahawa mereka mampu menyempurnakan tugas yang diarahkan dan ini menunjukkan bahawa diri mereka mempunyai keupayaan diri yang tinggi dalam mewujudkan prestasi kerja yang tinggi dan baik. Selain itu, keupayaan untuk mengawal kehidupan mereka juga bergantung kepada kestabilan emosi mereka. Mempunyai lokus kawalan dalaman di mana ia bertindak untuk mengawal diri mereka dengan baik juga merupakan salah satu sifat pemimpin yang mempunyai dimensi kesedaran diri. Dalam konteks kajian ini, dimensi kesedaran diri merujuk kepada pemimpin autentik yang jujur, mampu melaksanakan tugas mengikut masa yang ditetapkan dan sentiasa meluangkan masa bersama guru dan staff, pemimpin yang

ceria dan mempunyai tahap keyakinan diri yang tinggi serta tidak meletakkan kesalahan pada orang lain jika terdapat kekurangan dan kelemahan pada apa yang berikut.

1.11.4 Keseimbangan Memproses Maklumat

Keseimbangan memproses maklumat merupakan dimensi yang kedua dalam kepimpinan autentik. Walumbwa *et al.* (2008) dalam kenyataannya berpendapat bahawa keseimbangan memproses maklumat pemimpin autentik ini mempamerkan ketekunan dalam menganalisis maklumat dan data-data sebelum mereka memutuskan apa-apa keputusan yang objektif dan mampu menerima kritikan dan pandangan yang boleh mencabar kedudukannya.

Kepimpinan autentik adalah kepimpinan yang menitik beratkan tentang keseimbangan nilai. Mereka akan cuba sedaya upaya untuk merapatkan jurang yang terbentuk antara nilai sokongan dan juga nilai yang berada di sekelilingnya. Percubaan untuk merapatkan jurang perbezaan ini memerlukan pemimpin sejati yang dapat menyedari akan implikasi yang mungkin akan menyinggung perasaan orang lain. Sehubungan dengan ini, sebagai pemimpin, mereka perlu menjadi pendorong untuk menstabilkan hubungan moral antara dirinya sendiri dan pengikut.

Kennis (2003) juga bersetuju bahawa pemimpin sejati tidak akan menolak untuk bersikap kurang ajar, memperbesar-besarkan atau maklumat yang dikumpul, tetapi memberi lebih perhatian yang wajar dan adil serta berhati-hati dengan reaksi positif atau negatif terhadap dirinya sendiri atau gaya kepimpinan yang mereka amalkan. (Gardener *et al.* 2005). Keseimbangan memproses maklumat ini dianggap seperti jantung kepada integriti dan ciri-ciri personal yang mana ianya mempengaruhi pemimpin dalam membuat keputusan dan perancangan strategik (Illies R. *et al.* 2005). Dalam kajian ini, keseimbangan memproses maklumat merujuk kepada pemimpin autentik yang sentiasa merujuk panduan dan peraturan sebagai rujukan, sentiasa menggalakkan semua pihak dalam membuat sebarang keputusan, menyatakan kebenaran kepada pengikutnya serta sentiasa berusaha untuk menyelesaikan masalah

yang timbul berdasarkan dapatan maklumat dan input daripada pelbagai sumber dan juga mampu menyatakan sebab dan alasan yang kukuh terdapat setiap apa yang keputusan yang telah dibuat

1.11.5 Penghayatan Nilai Moral

Walumbwa *et al.* (2008), dalam kenyataannya menyatakan bahawa dimensi ini merujuk kepada penghargaan dan integrasi yang dibentuknya dengan peraturan dan undang-undang. Dengan kata lain, pemimpin yang mematuhi undang-undang dan tidak mudah tunduk pada tekanan atau desakan dari pihak-pihak tertentu. Mereka juga merupakan individu yang mempunyai tahap kawalan diri yang tinggi di mana keadaan ini sangat dipengaruhi oleh peraturan, etika, nilai sosial dan organisasi, tekanan luaran dan mereka terus berusaha untuk mempertahankan pendiriannya dan status mereka. Pemimpin autentik yang memiliki dimensi ini akan berusaha untuk melaksanakan apa yang telah diperkatakannya.

Illies R. *et al.* (2005) menunjukkan bahawa konsep moral di dalam dan di luar diri menggambarkan proses persamaan dan keadilan dalam tingkah lakunya. Ini bermaksud bahawa pemimpin juga perlu menekankan konteks pembangunan diri seperti kejujuran, ketelusan dan mempunyai prinsip yang baik. Bagi tujuan kajian ini, penghayatan nilai moral merujuk kepada pemimpin autentik yang mampu bertindak berdasarkan undang-undang dan mereka tidak mudah terpengaruh kepada hasutan dan desakan-desakan pihak luar serta teguh dengan mempertahankan pendiriannya. Selain itu, pemimpin ini juga sentiasa berusaha untuk melaksanakan apa yang diperkatakannya.

1.11.6 Ketelusan Perhubungan

Ketelusan perhubungan merupakan cara seseorang pemimpin bersifat terbuka dengan memberi peluang kepada subordinat berkongsi idea, pendapat dan cabaran. Pemimpin yang autentik sentiasa berusaha untuk menonjolkan dirinya yang sebenar

bukannya palsu ataupun bermuka-muka. Perkongsian maklumat dan juga perasaan dapat meningkatkan kepercayaan kepada sifat kepimpinan autentik ini. Walumbwa *et al.* (2008) menyatakan bahawa hubungan yang autentik adalah dengan menunjukkan dirinya yang sebenar tanpa berselindung antara pemimpin dan subordinatnya sama ada dari sudut positif ataupun sudut negatif. Illies R. *et al.* (2005) dalam kenyataannya menyatakan bahawa kesedaran sendiri, perspektif moral dalaman dan keseimbangan memproses maklumat adalah elemen yang terkandung dalam ketelusan perhubungan dalam menampakkan keterbukaan dan kejujuran diri. Mazutis dan Slawinski (2008) juga sependapat dengan kenyataan di atas dan menyatakan bahawa pemimpin ini jujur dalam mendedahkan ekspresi kepada pengikutnya. Dalam erti kata lain, "untuk mencapai hubungan yang autentik, seseorang itu mestilah ikhlas dan tulus dalam perhubungan" (Kernis, 2003). Bagi tujuan kajian ini, ketelusan dalam perhubungan adalah merujuk kepada kepimpinan autentik guru besar disekolah rendah TS25 Daerah Kluang yang sentiasa melibatkan proses interaksi yang aktif dalam menonjolkan diri sendiri dalam khalayak ramai. Pemimpin ini juga akan sentiasa mewujudkan suasana mesra dalam perhubungan dan tahap kepercayaan antara pemimpin dan pengikutnya sangat tinggi.

1.11.7 Komitmen guru

Komitmen bukanlah suatu objek atau sifat yang nyata yang boleh diterangkan kerana ianya adalah satu konstruk yang akan memberi pengertian bila dikaitkan dengan sesuatu ciri atau perkara yang berkaitan. Oleh sebab itu, komitmen mempunyai banyak maksud bergantung kepada perspektif yang berlainan. Secara amnya, komitmen adalah suatu pertalian perhubungan yang wujud antara pekerja dengan organisasi. Komitmen boleh dilihat dari pelbagai perspektif di mana ianya merujuk kepada kriteria, sikap, situasi atau gelagat tingkah laku pekerja. Definisi komitmen dari sudut pandangan Mowday, Steers & Porter, (1979) adalah sikap, sama ada pendirian atau tingkah laku untuk memberikan tenaga dan perhatian yang mencukupi atau menunjukkan tekad dan sokongan yang sepenuhnya untuk sesuatu perkara. Manakala Mowday *et al.* (1979) menggambarkan kepercayaan dan penerimaan pekerja kepada nilai dan matlamat organisasi adalah komitmen. Beliau juga

menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi dirujuk sebagai kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap matlamat dan nilai organisasi; kesediaan pekerja menyumbang tenaga mereka untuk kepentingan organisasi; dan kesanggupan pekerja ingin terus kekal menjadi anggota organisasi.

Dalam kajian ini, tenaga kerja adalah guru-guru manakala organisasi adalah sekolah. Dengan kata lain, komitmen dapat dilihat sebagai suatu ikatan psikologi. Reiley dan Cadwell (1980) mengaitkan komitmen dengan kesetiaan seseorang individu kepada organisasi. Di samping itu, komitmen juga didefinisikan sebagai ekspresi diri seseorang yang menjadi asas keberadaannya dalam sesebuah organisasi. Komitmen guru boleh dilihat dalam konteks sikap dalam kajian ini (Abdul Shukor, 2003). Keupayaan peningkatan sekolah dari aspek pencapaian matlamat persekolahan dapat ditingkatkan dengan adanya kalangan ahli komuniti sekolah yang berkemahiran dan komited (Hussein Mahmood, 2005). Untuk tujuan kajian ini, komitmen guru merujuk kepada sikap dan kepercayaan guru di sekolah rendah TS25 di Daerah Kluang terhadap pemimpin autentik sekolah terhadap penerimaan nilai dan matlamat profesion untuk mencapai misi dan visi organisasi iaitu sekolah.

1.11.8 Sekolah Rendah TS25

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan sebahagian daripada usaha Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah meningkatkan kemenjadian murid dan sekolah berkualiti agar selaras dengan keperluan semasa. Dalam program ini, Kementerian Pendidikan Malaysia memfokuskan aplikasi amalan terbaik dalam pelaksanaan pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi dalam pembelajaran dan pemudahcara (PdPc) selari dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Namun demikian, dalam kajian ini fokus diberikan kepada sekolah rendah TS25 di Daerah Kluang sebagai definisi istilah dan operasi.

1.12 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini membicarakan teras utama kajian yang akan dijalankan seperti latar belakang masalah, pernyataan masalah, kerangka teoretikal dan konseptual kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, batasan kajian, kepentingan kajian dan definisi istilah. Tanpa penglibatan dan usaha daripada semua pihak kejayaan sesebuah sekolah tidak akan dapat dikecapi. Model kepimpinan autentik (Walumba *et al.* 2008) dan Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi (Meyer dan Allen, 1997) akan dijadikan asas melatari sepenuhnya perbincangan dalam kajian ini.

RUJUKAN

- Abang Hut Abang Engkeh & Ahmad Tajuddin Othman. (2006). Penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia. Disember. ms 1 – 10
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamad, & Abdul Ghani Abdullah (2007). Guru sebagai pemimpin, PTS Publication and Distributor, PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.
- Allen, N. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8
- Amalina Ibrahim, Fatimah Wati Halim, dan Wan Shahrazad Wan Sulaiman. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi dalam Kalangan Guru Sekolah. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*. ISSN 2550- 2158. Vol. 1 Special Issue 1 (Malay), 2017
- Arumugan Raman, Cheah Huey Mey, Yahya Don, Yaakob Daud, & Rozlina Khalid. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teacher' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). 16 authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*.
- Avolio, B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans, F. & May D.R. (2004).Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

- Avolio, Bruce J, William L. Gardner, Fred Luthans, Douglas R. May, Fred Walumbwa. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, Lincoln
- Azhar bin Harun, Abdul Ghani bin Sani, Indra Shahril bin Sayuati, Kasmah binti Abdullah . Kesiediaan Amalan Kepimpinan Guru di Sebuah Sekolah Rendah Di Bawah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Zon Sabah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Artikel 1.
- Baharom Mohamad, Fazlina Yunus, Mohd Johdi Salleh, Mohd Yusof Abdullah, A. S. A. (n.d.). Kepemimpinan Autentik Dalam Pendidikan Teknik Dan Vokasional Di Politeknik, (June 2016).
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan , Mohd Hanif Mohd Zin , Mohd Norhisyam Kamaludin , Azlin Norhaini Mansor (2016) Gaya Kepimpinan Guru Besar dan Tahap Efikasi Guru. *Journal of Personalized Learning*, 2(1) 2016, 9-17.
- Begley, P. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365
<http://dx.doi.org/10.1080/13603120110078043>
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589
- Bookeri, M. M., Osmadi, A. (2013). Produktiviti dan hubungannya dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam organisasi pembinaan.
- Bouhawia, M. S., Irianto, P. G., & Baridwan, Z. (2015). The Effect of Working Experience , Integrity , Competence , and Organizational Commitment on Audit Quality (Survey State Owned Companies In Libya). *IOSR Journal of Economics and Finance*, 6(2), 60–67. <https://doi.org/10.9790/5933-06426067>
- Bordei, I. (2015). Authentic Leadership and Self Determination burnout: A comparison in new graduates and experiences nurses. *Jurnal Management Journal of Design + Built*, 6, 1-15
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row
- Caldwell, D. C. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifactor Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63 , 245-261.

- Cevent, 2005). Occupation Stress and Burout among Special Educators: A Review of the Literature. *Journal of Special Educators: A Review of the Literature. Journal of Special Education*. Vol 31, Issue 3, ms 325.
- Chafra, J., and Erkutlu, H. (2016). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. *Hacettepe University Journal of Education*, (May), 1–1. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2016018528>
- Chitra A/P Sinnu @ Sinnatharai (2019). Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru Sekolah Agama BANTUAN Kerajaan (Sekolah Rendah) Di Negeri Melaka. *Journal of Ilmi Jilid 9*, 2019: 1-14.
- Chua, L. C. (2010). A Follow-up Study of Commitment and Job Satisfaction of Teacher Educators, *Jurnal Penyelidikan*, Institut Pendidikan Guru Kampus Batu Lintang, 9, 19-34.
- Ciculla, J.B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Bussiness Ethics Quaterly*, 5(1), 5-8.
- Cikgu 'kung fu' guru besar. (2012, Februari 29). *Harian Metro*, halaman 25.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). London: SAGE Publication.
<https://doi.org/10.4135/9781849208956>
- Dahlia Zawawi (2003). The Relationship Between Work Values, Organizational Commitment And Job Performance Among Executives In Malaysia. Unpublished Master's degree thesis, Universiti Putra Malaysia
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools: Examining the effects of team structures. *Urban Education*, 41, 603–627.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Developing comparative and international educational leadership and management : A cross-cultured model. *School Leadership and Management*, 20(2), 143-160.
- Dov Elizur, Meni Koslowsky, (2001) "Values and organizational commitment", *International, Journal of Manpower*, Vol. 22 Issue: 7, pp.593-599, <https://doi.org/10.1108/01437720110408967>.
- Faridah Binti Mat Noor, Khadijah Binti Daud (2018), Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar mengikut Persektif Guru dengan Komitmen Guru terhadap Sekolah. *Fikiran Masyarakat*, Vol. 6, No. 2

- Fatimah Affendi (2014). *Tahap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Guru Kolej Vokasional: Pendekatan Structural Equation Model*. Unpublished Master's degree thesis, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
- Fazlina Yunus (2008). *Kepimpinan Autentik dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional di Politeknik*. Universiti Tun Hussein Onn, Malaysia.
- Feng-I, F. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n10p245>
- Fiddler, Fred E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Firestone, W.A., & Pennell, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63, 489–525.
- Forcese, D. P., and Richer, S. (1973). *Social research methods (Prentice-Hall sociology series)*. New Jersey: Prentice-Hall
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F.O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, Bill (2003). *Authentic Leadership : Rediscovering the Secret to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass, United States.
- George, Bill (2007). *True North : Discover Your Authentic Leadership. the Secret to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass, United States
- Hallinger, P. and Murphy, J.F. (1986) *Review of Research of School Effectiveness*. Research Report for the Carnegie Foundation. New York.
- Harris, A. and Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22, pp. 31–34.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (3), 1 – 11.
- Haryokusumo, D. (2016). Pengaruh kepemimpinan autentik pada emosi positif, kepercayaan dan harapan serta dampaknya pada komitmen organisasional. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 02(02), 13–31

- Hayati, K. and Caniago, I. (2012) *Islamic work Ethic : The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 65 (2012) 272-277
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20 (3), 291–317.
<http://doi.org/10.1080/09243450902909840>
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ilawati Johari @ Ismail (2012). *Gaya Dan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan Sekolah Menengah Di Zon Bandar, Daerah Segamat*. *Jurnal Tidak Diterbitkan*.
- Illies, R. Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Ismail, H. (2012). *Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru*
- Jaafar Muhamad (2007) *Kelakuan Organisasi*. Petaling Jaya : Leeds Publication.
 Relationship to Teacher Satisfaction, 2, 1471–1478.
- Jemaah Nazir Sekolah (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) Kementerian Pelajaran Malaysia*.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646 – 666.
- Junaidah Mohamad & Nik Rosila Nik Yaacob (2013). *Kajian tentang Kepuasan Pekerja Dalam Kalangan Guru-guru Pendidikan Khas*. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 28:103-115.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025*.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14: 1-26.

- Klein, J. (2017). Steps to promote open and authentic dialogue between teachers and school management. *School Leadership and Management*, 37(4), 391–412. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1325353>
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, (July), 241–258.
- Lux, A. A. (2012). Follower 's Perceptions of Authentic Leadership and Their Job Satisfaction : Impact of Ethnicity.
- Mansor Abd Aziz dan Harsat Abdul Rahman. (2001). Persepsi pengetua dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Marinakou, E. L., & Nikolic, B. (2016). Dimensions of Authentic Leadership in the Middle Eastern Context : Are these Leaders Really Authentic ? In University, Melbourne, Australia.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247 – 260
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. 2005. School leadership that works: from research to results. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Md Jais, N., & Hamid, A. H. A. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal of Modern Education*, 1(2), 13-26.
- Md Nor, Mariani Amalan Kepimpinan Pengajaran Untuk Penambahbaikan Sekolah: Retrospeksi Guru Besar Sekolah Berprestasi Tinggi. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, p. 44-53, oct. 2017.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538 – 551
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 – 89.

- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Ministry of Education Malaysia [MOE]. (2013). Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Ministry of Education Malaysia [MOE]. (2016). Annual Report 2015: Malaysian Education Blueprint 2013- 2025. Retrieved from http://www.padu.edu.my/files/annual_report/2015-pdf/KPM_Annual_Report_2015.pdf
- Mohamad Razi bin Ashbihani. (2013). *Amalan Kepimpinan Autentik Pengetua Dan Komitmen Guru Di Sekolah Menengah*. Master Degree, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Nor. (2007). “*Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*”. Kedah: Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim Sungai Petani
- Mohd Yusri Ibrahim (2012). Model Kepemimpinan Pengajaran Pengetua, Efikasi dan Kompetensi Pengajaran. Tesis Kedoktoran (Tidak Diterbitkan), UMT
- Mowday , R. P. (1982). *Employee Linkages: The Psychology of Commitment and Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press
- Mowday, Porter dan Steers (1982), *Employee Linkages: The Psychology of Commitment and Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muaazam Mohamad (2016). *Pengaruh Kepimpinan Strategik dan Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahan Kualiti Berterusan Di Sekolah Agama*. Universiti Utara Malaysia. Tesis PhD Tidak Diterbitkan.
- Najib, A. G. M. (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan*. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Noraziyannah Md Jais, Aida Hanim A. Hamid (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah Program 2025 (TS25). *International Journal of Modern Education* Volume: 1 Issues: 2. pp.-13-26. Journal website: www.ijmoe.com
- Nursyafina Saffiee, Aida Hanim Abdul Hamid, Ghazali Darusalam (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Terhadap

- Keberkesanan Sekolah Di Daerah Subis. *Malaysian Online Journal of Education*, Vol. 2, No. 2 (2018), 21-28.
- Pengetua Maktab Mahmud Pendang didakwa salah guna kuasa. (2018, Oktober 2). Star Online.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331-348.
- Purnamasari, Dian Indri, 2005. Pengaruh pengalaman kerja terhadap hubungan partisipasi dengan efektivitas sistem informasi. *Jurnal Riset Akuntansi Keuangan* vol.6 No.3
- Pope, T. Y. (2018). Effects of the Authentic Leadership Style on Job Satisfaction in Subordinate Employees. *ProQuest Dissertations and Theses*, 3, 122.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Reyes, P. (1992). Preliminary Models Of Teacher Organizational Commitment: Implications For Restructing The Workplace. Report number R117Q0005-92. Centre on Organization and Restructing of Schools, Medison, WI. (ERIC Document Reproduction Service No. ED349680)
- Robiah Sidin (1988). Asas Pentadbiran Pendidikan. Petaling Jaya: Pustaka Cipta.
- Saeed, S., & Ali, R. (2019). Relationship between authentic leadership and classroom management in public and private sector universities. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 171-187
- Shariffah Sebran Jamila. Et. All (2013). Tret Personaliti Pengetua Dan Guru Besar Novis di Malaysia. *Prosiding Seminar Kebangsaan Kali Ke Iv Majlis Dekan Pendidikan IPTA*. UIAM.Kuala Lumpur.
- Shokooh, Z., Pourkiani, M., Moghadam, M. N., & Madadi, M. (2015). Authentic Leadership a New Approach to Improve the Effectiveness of Leadership in Organization. *GMP Review*, 16, 50-62.
- Sommer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Dalam John, M. C., & Taylor, J. W, V. (1999). Leadership Style, School

- Climate and Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, 2 (1): 25-27
- Suhaili Binti Mohd Yusoff Dan Khaliza Binti Saidin (2016). Tahap Iklim Sekolah, Tahap Komitmen Guru Serta Hubungan di Antara Iklim Sekolah Dengan Komitmen Guru Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Machang, Kelantan. *Proceeding Of ICECRS*, 1 (2016) 635-646. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- The Thian Lai (2017). *Secondary School Principals's Leadership Style And Teachers Organizational Commitment in Perak State, Malaysia*. Tesis PhD Tidak Diterbitkan.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Wan Shahrazad, W.S., Muhamad Ariff, I., & M. Sukanthi, M. 2013. Peranan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi tugas. *Journal of Psychology and Human Development*, Vol. 1.
- Webmaster. (2018). Program Transformasi Sekolah 2025. Retrieved from Portal Rasmi Kementerian Pendidikan Malaysia
<https://moe.gov.my/index.php/my/sekolah/program-transformasi-sekolah-2025>
- Wong. C.A., Laschinger, H.K.S., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' behavior and perception of care quality. *Journal of Nursing Management*. 18, 889-900
- Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zaniah Ahmad (1998). *Hubungan di antara Komitmen Kepada Organisasi dengan Ganjaran*. Unpublished Master's degree thesis, Universiti Putra Malaysia.