

AMALAN KEPIMPINAN INOVATIF GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU SEKOLAH RENDAH SWASTA DI NEGERI SEMBILAN

Nurhairi Bin Mohd Noor
P92559@siswa.ukm.edu.my

Mohamed Yusoff Mohd Nor
yusoff1963@ukm.edu.my

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Amalan kepimpinan inovatif yang efektif dan berkesan oleh guru besar dapat meningkatkan tahap komitmen dalam kalangan guru sekolah rendah swasta yang mana akan menyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan sekolah. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru di salah sebuah sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan. Kajian menggunakan kaedah kuantitatif berbentuk kajian tinjauan. Responden kajian terdiri daripada sejumlah 51 orang guru yang sedang berkhidmat di sebuah sekolah rendah swasta. Satu soal selidik diberikan kepada responden yang merangkumi tiga (3) bahagian iaitu demografi responden, amalan kepimpinan inovatif guru besar di sekolah dan komitmen dalam kalangan guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara tahap kepimpinan inovatif guru besar dengan tahap komitmen guru sekolah rendah swasta. Hasil analisis kolerasi menunjukkan tahap kolerasi yang positif dan kuat antara tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan tahap komitmen guru sekolah rendah swasta yang jelas menunjukkan bahawa tahap kepimpinan inovatif guru besar adalah berhubungan dengan komitmen guru. Dapatan kajian akan memberikan maklumat kepada pengurusan sekolah rendah swasta berkenaan kesan amalan kepimpinan inovatif guru besar terhadap tahap komitmen guru. Dapatan kajian juga akan memperjelaskan tahap amalan kepimpinan inovatif yang diamalkan dan memaparkan tahap komitmen guru sekolah rendah swasta berkenaan. Kesimpulannya, amalan kepimpinan inovatif adalah sangat penting bagi mendapatkan hasil tahap komitmen yang mantap dan jitu bagi merealisasikan misi dan visi organisasi.

Kata kunci: *Amalan kepimpinan inovatif, guru besar, komitmen, guru sekolah rendah swasta*

PENGENALAN

Kepimpinan merupakan satu proses sosial yang kompleks, berakar umbi dalam aspek nilai-nilai, kemahiran, pengetahuan serta cara pemikiran yang melibatkan kedua-dua pihak iaitu pemimpin dan pengikutnya. Kepimpinan inovatif adalah merupakan falsafah dan teknik yang menggabungkan pelbagai gaya kepimpinan yang berbeza untuk mempengaruhi dan mendorong ahli organisasi untuk menghasilkan idea, produk dan perkhidmatan yang baharu dan kreatif. Pemimpin inovatif adalah merupakan individu yang memainkan peranan utama dalam amalan kepimpinan inovatif. Dr. David Gliddon (2006) adalah merupakan individu yang

bertanggungjawab bagi membangunkan Model Kompetensi Pemimpin Inovatif bagi menilai kompetensi seseorang pemimpin. Tanpa kepimpinan inovatif, sesebuah organisasi mungkin akan mengalami kesukaran untuk terus bersaing (Gliddon, 2006).

Guru besar adalah tunjang utama yang berperanan untuk mencorakkan budaya sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme, moral dan motivasi guru-guru serta tahap keprihatinan terhadap kemenjadian murid (Kwadzo Agezo, 2010). Selain itu, guru besar sebagai pemimpin sekolah perlu mempunyai misi dan visi untuk melengkapkan diri mereka dengan ilmu pengetahuan dan teknologi semasa disamping memberikan tumpuan dan perhatian kepada keberkesanan dalam melaksanakan misi dan visi sekolah (Hussein Hj. Ahmad., 2012). Sebuah organisasi yang cemerlang memerlukan pemimpin yang mampu untuk melakukan pengurusan yang cekap, sistematik dan berkesan (Ismail, 2009). Pemimpin yang berkesan ialah individu yang prihatin dan peka akan keperluan organisasinya.

Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin dalam organisasi mempunyai hubungan yang rapat dengan tingkah laku pengikut (Brown, 2002). Guru besar boleh mempengaruhi dan memotivasikan guru di sekolah agar komited dalam usaha untuk mencapai misi dan visi sekolah dengan menyediakan suasana pembelajaran yang selesa dan kondusif. Pengiktirafan dan insentif kepada guru yang cemerlang akan meningkatkan tahap komitmen guru terhadap sekolah. Kepimpinan yang dipraktikkan merupakan kayu pengukur terhadap keberkesanan pengurusan pemimpin di sesebuah organisasi. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) juga sentiasa meneliti dan memastikan aspek kepimpinan yang dipraktikkan oleh guru besar di sekolah-sekolah swasta yang berdaftar dengan KPM sentiasa berada di landasan yang tepat. Pemeriksaan Standard Kualiti Institusi Pendidikan Swasta (SKIPS) adalah merupakan satu mekanisme oleh KPM bagi menilai tahap kualiti sekolah swasta dari sudut pengurusan dan pencapaian Institusi Pendidikan Swasta (IPS).

Bahagian Pendidikan Swasta, Kementerian Pendidikan Malaysia (BPSwasta, KPM) bertanggungjawab untuk mendaftar dan mengawal selia IPS di Malaysia. Bagi tujuan tersebut, mekanisme pemantauan dan pengawalseliaan ke atas semua IPS telah diperkukuhkan dengan pelaksanaan SKIPS yang dilaksanakan setiap tiga tahun sekali ke atas semua sekolah swasta di seluruh negara. SKIPS telah menjadi penanda aras kepada prestasi sesebuah IPS mengikut acuan yang dicadangkan oleh BPSwasta, KPM. Melalui SKIPS, KPM dapat mengenalpasti sekolah yang cemerlang dan dijadikan contoh terbaik untuk diketengahkan di peringkat antarabangsa. Senario di sekolah swasta yang terlibat dalam pemeriksaan SKIPS perlu dilakukan penambahbaikan dalam aspek pengurusan di sekolah. Keberkesanan kepimpinan juga merupakan kemestian bagi pemimpin mencapai piawai dan penanda aras bagi sesebuah organisasi (Carnoy & Loeb, 2002 dan Verstegen, D., & Zhang, 2012). Pemimpin sekolah perlu melihat parameter yang telah dicapai sebagai aspek yang perlu diperbaiki dari semasa ke semasa bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan.

Pemimpin yang mempunyai kepakaran dalam pengurusan dan pentadbiran adalah merupakan individu yang bertindak sebagai pemangkin bagi melancarkan proses pengurusan perubahan berlaku dalam menggerakkan organisasi untuk mencipta idea-idea baharu yang kreatif dan inovatif yang menjurus kepada kecemerlangan organisasi (Ibrahim & Don, 2014). Sehubungan

itu, kajian amalan kepimpinan inovatif guru besar dan hubungannya terhadap komitmen guru sekolah rendah swasta wajar dilakukan bagi memastikan keberhasilan pemimpin yang inovatif dan kreatif.

Objektif dan Soalan Kajian

Terdapat tiga (3) objektif kajian yang dikenal pasti dalam kajian ini. Objektif kajian adalah seperti berikut:

- i. Mengkaji tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan;
- ii. Mengkaji tahap komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan; dan
- iii. Mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan.

Merujuk kepada objektif kajian, tiga (3) persoalan kajian dikenal pasti dalam kajian ini. Soalan kajian adalah seperti berikut:

- i. Apakah tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan?
- ii. Apakah tahap komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan?

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan Inovatif

Kepimpinan inovatif secara umumnya berkisar kepada kebolehan seseorang untuk berfikir secara inovatif, bersikap kreatif, meneruskan komitmen, berterusan dalam meningkatkan proses, produk dan perkhidmatan (J. Alberto Aragón-Correa, García-Morales, & Cerdón-Pozo, 2007; Bossink, 2004; Dougherty & Hardy, 1996; Samah, 2008; Manz, C.C. & Sims, 1997; Plsek, 1997; dan Walton, 1985). Kepimpinan inovatif juga menjurus kepada kebolehan pemimpin untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan memotivasi pengikut untuk bersama-sama menghasilkan perubahan inovasi yang diperlukan (Juan Alberto Aragón-Correa & A. Rubio-López, 2007; Bono & Judge, 2004; Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999; Harvey, Martinko, & Douglas, 2006; Sillince, 1994; dan Tosti, 2003). Model Kepimpinan Inovatif Gliddon (2006) telah membahagikan amalan kepimpinan inovatif bagi seorang pemimpin kepada sepuluh elemen iaitu pembelajaran, kreativiti dan imaginasi, motivasi, rasa pemilikan, misi dan visi, kemahiran interpersonal, kepimpinan, memahami persekitaran luaran, peranan dan kuasa, dan pengurusan.

a. Pembelajaran

Pembelajaran dalam Model Kepimpinan Inovatif Gliddon (2006) memberikan pengertian terhadap usaha dan proses individu untuk menambah ilmu pengetahuan dan kemahiran mereka melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Melalui proses pembelajaran, akan menyebabkan berlakunya perubahan yang membabitkan aspek pengetahuan dan tingkah laku individu (Kitana et al., 2016). Matlamat organisasi akan mudah untuk direalisasikan apabila pemimpin mempunyai ilmu pengetahuan dan berkepakaran dalam pengurusan organisasi (Ahmad & Boon, 2011).

b. Kreativiti dan imaginasi

Kreativiti pemimpin adalah faktor penyumbang kepada kecemerlangan sesebuah organisasi (Yahya Don, 2007) Guru besar harus fleksibel dan bersedia menerima idea baharu, berani mencuba dan menjana pelbagai kaedah penyelesaian masalah. Kreativiti dan imaginasi akan meningkatkan produktiviti dan pemantapan diri dan organisasi untuk terus bersaing dalam dunia yang semakin mencabar (Ott & Pozzi, 2010).

c. Motivasi

Pemimpin inovatif perlu sentiasa memberi motivasi dan semangat kepada ahli organisasi. Pemimpin inovatif akan memotivasikan individu lain untuk menjalankan sebarang tanggungjawab dan bertindak dalam menangani cabaran tersebut (Gliddon, 2006). Kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan yang ada dalam kalangan pemimpin (Mohd Najib A. Ghafar & Tamyis Arbak, 2008).

d. Rasa pemilikan

Rasa pemilikan adalah merupakan rasa tanggungjawab dan perasaan kewajipan individu terhadap organisasi (Gliddon, 2006). Pemimpin inovatif akan mencuba sebarang pembaharuan, bermotivasi, berani menahuti cabaran, bertanggungjawab dan berintegriti yang melibatkan satu interaksi atas sebab tanggungjawab seseorang terhadap organisasi yang telah dinyatakan dengan jelas (Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004).

e. Misi dan visi

Misi dan visi adalah merupakan faktor penyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi (Gliddon, 2006). Penetapan dalam memahami visi, matlamat dan hala tuju organisasi penting agar setiap warga bertindak dan berkolaborasi secara relevan ke arah pencapaian visi tersebut (Ahmad & Boon, 2011).

f. Kemahiran Interpersonal

Kemahiran interpersonal melibatkan keberkesanan dalam penyaluran emosi secara normal, berkomunikasi secara empati dan jalinan kerjasama dalam organisasi (Malek Shah Hj. Mohd Yusoff & Nor Shah Mohamed., 2004). Seorang pemimpin yang baik seharusnya turut mempunyai kemahiran interpersonal yang baik kerana kemahiran interpersonal akan memudahkan pemimpin untuk berhubung dengan pengikutnya.

g. Kepimpinan

Kepimpinan adalah satu proses yang berlaku dalam sesebuah kelompok kumpulan di mana seseorang dapat mempengaruhi individu lain dan memimpin mereka untuk bergerak ke arah dan matlamat yang sama (Gliddon, 2006). Kepimpinan yang baik dan efektif ialah kepimpinan yang menggerakkan pengikut untuk memenuhi kehendak jangka panjang sesebuah organisasi. Pencapaian kepimpinan dapat menentukan kejayaan ataupun kegagalan sesebuah organisasi (Nurfitri et al., 2015).

h. Memahami persekitaran luaran

Memahami persekitaran luaran memerlukan pihak sekolah untuk menjalinkan hubungan dengan pihak luar yang turut mempunyai kepentingan dengan sekolah (Gliddon, 2006). Hubungan yang baik ini diperlukan agar pemimpin dan sekolah sentiasa mendapat informasi terkini yang secara tidak langsung mendatangkan manfaat kepada sekolah. Sergiovanni (2001) menjelaskan kejayaan sekolah pada masa hadapan sangat bergantung kepada keupayaan pemimpin yang boleh bekerjasama dengan masyarakat setempat bagi membina dan meningkatkan tanggungjawab komuniti.

i. Peranan dan kuasa

Pemimpin yang berinovatif harus berusaha untuk mewujudkan persefahaman struktur sosial organisasi bersama pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi (Gliddon, 2006 dan Thompson, 2001). Pemimpin yang mampu mempengaruhi warga organisasinya dengan kuasa dan kedudukan yang ada bagi mencapai matlamat organisasi adalah pemimpin yang berjaya (Ishak Mad Shah, 2006 dan Yaacob & Hushin, 2000).

j. Pengurusan

Menurut Gliddon (2006), pengurusan yang perlu dilakukan dalam sesebuah organisasi memerlukan seseorang pemimpin untuk membuat perancangan strategik dan menentukan objektif organisasi. Pengurusan melibatkan manusia dan idea dalam pengaturan strategi serta membuat keputusan yang mefokuskan pencapaian objektif yang ditetapkan oleh organisasi (Ishak Mad Shah, 2006). Sebuah sekolah yang berkesan juga mencerminkan keberkesanan peranan dan fungsi pemimpin sekolah tersebut dan sebaliknya (Mohd Nor Bin Jaafar, 2004).

Komitmen

Komitmen adalah sikap yang diterjemahkan melalui tingkah laku individu untuk menunjukkan sejauh mana individu berkenaan memahami dan terikat secara langsung dan tidak langsung kepada organisasinya (Griffin & Moorhead, 2013). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), komitmen adalah satu tahap penanda aras dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada misi dan visi organisasi tersebut. Individu yang memiliki komitmen tinggi boleh dianggap sebagai anggota sejati bagi sesebuah organisasi. Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004) yang digunakan untuk mengkaji tahap komitmen guru sekolah rendah swasta adalah merupakan kesinambungan daripada Model Meyer dan Allen (1997) yang meliputi lima aspek komitmen iaitu komitmen normatif, komitmen nilai, komitmen afektif, komitmen aktif, dan komitmen pasif.

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif dalam Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004) mempunyai tafsiran yang sama seperti dalam model Meyer dan Allen (1991, 1997) yang menyatakan keinginan dan emosi pekerja untuk bersikap komited terhadap organisasi. Chen, Z.X. dan Francesco (2003) mencadangkan bahawa komitmen afektif lebih banyak mencerminkan keterangkuman emosi kepada orang-orang dalam organisasi daripada organisasi itu sendiri.

b. Komitmen Aktif Berterusan

Komitmen aktif berterusan dalam Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004) merangkumi motivasi pekerja untuk terus kekal bersama di organisasi yang menyediakan peluang untuk latihan atau peluang kerjaya di tempat kerja. Komitmen berterusan aktif adalah ciri khusus yang muncul dalam kajian empirikal dalam konteks kajian di negara China, yang juga dinamakan komitmen ideal (Ling, Zhang, & Fang, 2001).

c. Komitmen Pasif Berterusan

Komitmen pasif berterusan memperkatakan tentang pilihan oleh pekerja di mana mereka memilih untuk kekal bersama organisasi mereka kerana mereka tidak dapat mencari pekerjaan yang lebih baik dalam organisasi lain (Wang, 2004). Pekerja yang mempunyai tahap komitmen pasif berterusan yang tinggi lazimnya mempunyai pilihan untuk bertindak meninggalkan organisasi atau harus tinggal bersama syarikat itu kerana kekurangan alternatif pekerjaan yang lain.

d. Komitmen Normatif

Komitmen normatif dalam Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004) mempunyai persamaan dengan dimensi dari model Meyer dan Allen (1991,1997) yang menguji kewajipan dan kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Komitmen normatif mewakili rasa tanggungjawab

pekerja untuk terus kekal dengan organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi merasakan adalah menjadi satu kewajipan moral untuk terus kekal dengan organisasi.

e. Komitmen Nilai

Komitmen ini adalah berkaitan dengan perasaan nilai pekerja terhadap organisasi dan juga untuk membuktikan sama ada seseorang pekerja itu mempunyai kesediaan untuk memberikan usaha yang terbaik dan sepenuh hati terhadap organisasi. Komitmen nilai merujuk kepada perasaan keseragaman pekerja dengan organisasi dan kesediaan untuk berusaha keras untuk pihak organisasi (Wang, 2004).

Kepimpinan Inovatif dan Komitmen

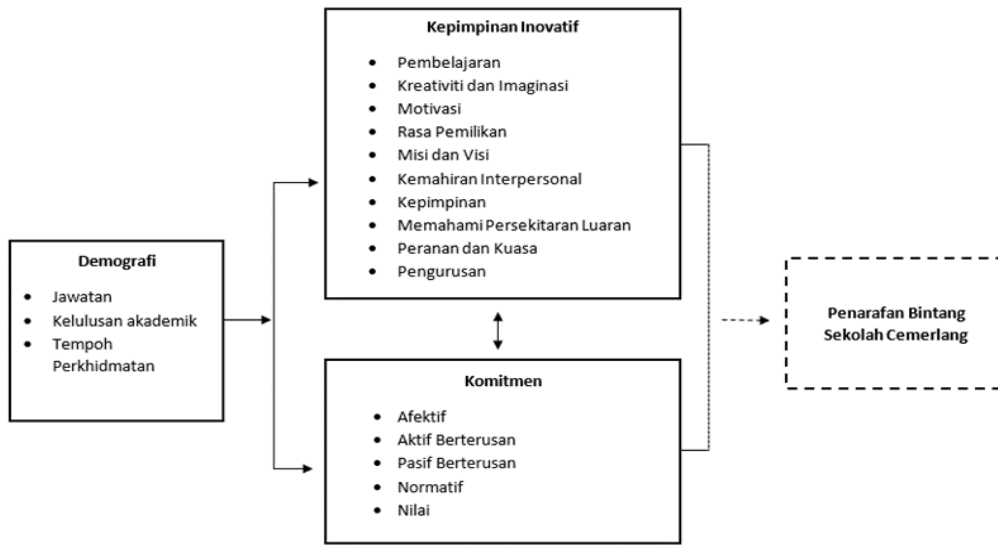
Pemimpin sekolah yang inovatif adalah individu yang berkemampuan untuk menghasilkan transformasi atau mencipta sesuatu yang baharu sama ada dalam bentuk sumber atau kaedah yang relevan dengan perkembangan semasa ke arah penjaanaan dan perkembangan minda yang lebih dinamik. Pemimpin perlu untuk membentuk sebuah struktur organisasi yang mantap dan sistem tadbir urus yang baik untuk berjaya sebagai sebuah sekolah yang cemerlang (Scott, 2014). Kepimpinan dan pengurusan yang baik oleh guru besar akan mendorong dan mempengaruhi guru untuk melaksanakan tugas dengan berkesan dan produktif seterusnya akan menyumbang kepada tahap komitmen guru terhadap tugas dan organisasi.

Komitmen perubahan terhadap inovasi adalah bergantung kepada tahap kesediaan bagi individu untuk terlibat dalam melakukan sesuatu perubahan (Mangundjaya, 2013). Kesediaan bagi individu menerima inovasi akan diterjemahkan berpandukan kepada sikap aktif atau pasif individu tersebut terhadap inovasi (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Pemimpin yang mempunyai kepakaran dalam pengurusan dan pentadbiran merupakan individu yang bertindak sebagai pemangkin bagi proses pengurusan perubahan berlaku dalam menggerakkan organisasi untuk mencipta idea-idea baharu yang kreatif dan inovatif seterusnya menjurus kepada kecemerlangan organisasi (Ibrahim & Don, 2014).

METODOLOGI

Kerangka konseptual kajian diadaptasi daripada Model Kepimpinan Inovatif Gliddon (2006), Model Komitmen Tiga Komponen Meyer dan Allen, 1997 dan Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004) dapat dirujuk pada Rajah 1. Amalan kepimpinan inovatif guru besar bertindak sebagai pemboleh ubah tidak bersandar yang terdiri daripada sepuluh konstruk iaitu pembelajaran, kreativiti dan imaginasi, motivasi, rasa pemilikan, misi dan visi, kemahiran interpersonal, kepimpinan, memahami persekitaran luaran, peranan dan kuasa, serta pengurusan. Komitmen pula bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar yang terdiri daripada lima konstruk iaitu komitmen afektif, komitmen aktif berterusan, komitmen pasif berterusan, komitmen normatif dan komitmen nilai.

Guru sekolah rendah swasta adalah merupakan unit analisis kajian yang akan dikaji. Tahap komitmen guru sekolah rendah akan dinilai untuk melihat hubungan antara amalan kepimpinan inovatif guru besar terhadap komitmen guru. Kaedah persampelan yang digunakan oleh pengkaji adalah kaedah persampelan bertujuan. Kaedah ini digunakan untuk mendapatkan maklumat secara terus daripada kumpulan sasaran di samping dapat menjimatkan masa dan kos (Sekaran, 2003). Selain itu, kaedah ini juga mampu memberikan keputusan deskriptif yang baik mengenai subjek kajian (Abdul Rahim, 2009).



Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian

Sumbert: Diadaptasi daripada Model Kepimpinan Inovatif Gliddon (2006), Model Komitmen Tiga Komponen Meyer dan Allen (1997) dan Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004).

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang sedang berkhidmat di sekolah rendah swasta. Pemilihan sekolah swasta tersebut sebagai sampel kajian adalah berdasarkan kepada kedudukan sekolah rendah swasta tersebut adalah berdasarkan kepada laporan SKIPS pada tahun 2015. Populasi kajian adalah seramai 55 orang guru dan pengkaji telah menetapkan agar keseluruhan populasi kajian di sekolah tersebut dijadikan sebagai sampel kajian dan pengkaji berjaya memperoleh sebanyak 51 orang responden iaitu melebihi 30 bilangan sampel minimum kajian yang disarankan dalam Krejcie dan Morgan (2017).

Satu set soal selidik telah dibangunkan sebagai instrumen kajian yang diadaptasi daripada kajian Lee (2018) dan Wong (2014). Soal selidik yang telah ditentukan kesahan dan kebolehpercayaannya ini diedarkan secara terus kepada guru sekolah rendah swasta berkenaan. Bahagian A terdiri daripada item-item merangkumi maklumat demografi responden iaitu jawatan, kelulusan akademik dan tempoh perkhidmatan. Bahagian B dan C pula adalah berbentuk pernyataan dalam lima skala mata "Likert" Bahagian B merangkumi 73 item yang diadaptasi daripada Model Kepimpinan Inovatif Gliddon (2006) merangkumi sepuluh bahagian iaitu elemen pembelajaran, kreativiti dan imajinasi, motivasi, rasa pemilikan, misi dan visi,

kemahiran interpersonal, kepimpinan, memahami persekitaran luaran, peranan dan kuasa serta pengurusan. Bahagian C mengukur tahap komitmen guru dan menggunakan soal selidik Model Komitmen Lima Komponen Wang (2004) yang telah diterjemahkan dan diubahsuai. Terdapat 18 item yang akan mengukur tahap komitmen guru dengan lima konstruk meliputi komitmen afektif, komitmen aktif berterusan, komitmen pasif berterusan, komitmen normatif dan komitmen nilai.

Analisis data kajian telah dilakukan dengan menggunakan perisian komputer *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 23.0. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis kelulusan dan tempoh perkhidmatan bagi mendapatkan nilai frekuensi, peratusan, min, sisihan piawai serta penyusunan data. Analisis korelasi pearson digunakan bagi menguji perkaitan antara pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar.

Analisis deskriptif digunakan bagi mengukur tahap kepimpinan inovatif guru besar dan tahap komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan. Bagi tujuan ini, interpretasi skor min ditentukan dengan merujuk kepada Jadual 1.

Jadual 1: Interpretasi skor min

Skor Purata	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 1.80	Sangat rendah
1.81 hingga 2.60	Rendah
2.61 hingga 3.40	Sederhana
3.41 hingga 4.20	Tinggi
4.21 hingga 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan., 2012; Izham, Hamzah, Juraimi, Mansor, & Hamzah, 2016; Jariah Md Saad, 2009; Moidunny, 2009;

Bagi mengukur hubungan yang signifikan di antara amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta, analisis statistik inferensi digunakan iaitu dengan menggunakan ujian Korelasi Pearson pada aras signifikan 0.05. Tahap kekuatan hubungan antara pembolehubah terlibat ditentukan berdasarkan kepada skala yang ditunjukkan dalam Jadual 2. Bacaan nilai $r \geq 0$ akan menunjukkan hubungan positif manakala bacaan nilai $r \leq 0$ pula akan menunjukkan hubungan negatif (Frederick, J.G. & Larry, 2012).

Jadual 2: Interpretasi nilai pekali kolerasi

Julat Kolerasi	Kekuatan Hubungan
$\pm 0.00-0.29$	Lemah
$\pm 0.30-0.49$	Sederhana
$\pm 0.50-1.00$	Kuat

Sumber: Cohen, L., Manion, L. & Morrison, 2000; Pallant; J., 2007

DAPATAN

Taburan demografi responden kajian telah dikenal pasti dengan menggunakan ujian deskriptif seperti paparan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Taburan demografi responden

Demografi	N	%
Jawatan		
Guru Penolong Kanan Pentadbiran	1	2.0
Ketua Panitia Mata Pelajaran	5	9.8
Guru Akademik	45	88.2
Jumlah Responden	51	100
Kelayakan Akademik		
SPM/SVM/'O' Level	3	5.9
STPM/Diploma/'A' Level/Setara	19	37.3
Ijazah Sarjana Muda	27	52.9
Ijazah Sarjana	2	3.9
Jumlah Responden	51	100
Tempoh Perkhidmatan		
0-4 tahun	13	25.5
5-9 tahun	17	33.3
10-14 tahun	8	15.7
15-19 tahun	3	5.9
20 tahun dan keatas	10	19.6
Jumlah Responden	51	100

Jadual 3 menunjukkan frekuensi dan peratusan bagi jawatan, kelayakan akademik dan tempoh perkhidmatan. Bagi jawatan, 45 orang responden (88.2%) adalah guru akademik, 5 orang responden (9.8 %) adalah Ketua Panitia Mata Pelajaran dan seorang responden (2%) adalah Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Bagi Kelayakan Akademik, sejumlah 27 orang responden (52.9%) mempunyai kelayakan sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda, 19 orang responden (37.3%) mempunyai kelayakan akademik sekurang-kurangnya STPM/Diploma/'A' Level/Setara, 3 orang responden (5.9%) mempunyai kelayakan akademik sekurang-kurangnya SPM/SVM'O' Level dan 2 orang responden (3.9%) mempunyai kelayakan akademik Ijazah Sarjana. Tempoh Perkhidmatan menunjukkan 17 orang responden (33.3%) telah berkhidmat 5 hingga 9 tahun dalam bidang pendidikan, 13 orang responden (25.5%) telah berkhidmat kurang daripada 4 tahun, 10 orang responden (19.6%) mempunyai pengalaman lebih 20 tahun, 8 orang responden (15.7%) mempunyai pengalaman 10 hingga 14 tahun dan 3 orang responden (5.9%) mempunyai pengalaman 15-19 tahun.

SI: Apakah tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan?

Jadual 4 menunjukkan keputusan analisis skor min tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar mengikut konstruk:

Jadual 4: Skor min tahap amalan kepimpinan inovatif mengikut konstruk

Konstruk Kepimpinan Inovatif	Min	Sisihan Piawai
Elemen Pembelajaran	4.2614	0.63443
Elemen Kreativiti dan Imajinasi	4.1804	0.69657
Elemen Motivasi	4.2412	0.61030
Elemen Rasa Pemilikan	4.2689	0.58877
Elemen Misi dan Visi	4.1471	0.70210
Elemen Kemahiran Interpersonal	4.1586	0.63684
Elemen Kepimpinan	4.2020	0.53684
Elemen Memahami Persekitaran Luaran (PIBG, Ibu Bapa, PPD, JPN, KPM)	4.2908	0.57140
Elemen Peranan dan Kuasa	4.2331	0.60990
Elemen Pengurusan	4.2353	0.60707
Skor Min Keseluruhan	4.2219	0.55187

Analisis deskriptif menunjukkan nilai skor min keseluruhan bagi tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar adalah $M=4.22$ ($S.P=0.55187$). Dengan berpandukan kepada interpretasi skor min pada Jadual 4, analisis mendapati tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan adalah berada pada tahap sangat tinggi. Elemen memahami persekitaran luaran (PIBG, Ibu Bapa, PPD, JPN, KPM) adalah merupakan konstruk yang mendapat nilai skor min yang paling tinggi ($M=4.29$, $S.P=0.57140$). Seterusnya diikuti pula oleh konstruk elemen rasa pemilikan ($M=4.268$, $S.P=0.58877$), elemen pembelajaran ($M=4.26$, $S.P=0.63443$), elemen motivasi ($M=4.24$, $S.P=0.61030$), elemen pengurusan ($M=4.23$, $S.P=0.60707$), elemen peranan dan kuasa ($M=4.23$, 0.60990), elemen kepimpinan ($M=4.20$, 0.53684), elemen kreativiti dan imajinasi ($M=4.18$, 0.69657), elemen kemahiran interpersonal ($M=4.15$, 0.63684) dan nilai skor min yang paling rendah iaitu konstruk elemen misi dan visi ($M=4.14$, $S.P=0.70210$).

S2: Apakah tahap komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan?

Merujuk kepada Jadual 5, tahap komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan adalah berada pada tahap tinggi dengan skor min keseluruhan adalah $M=3.74$ ($S.P=0.58418$). Berdasarkan kepada Jadual 5, didapati elemen komitmen nilai memperoleh skor min yang tertinggi iaitu $M=4.11$ ($S.P=0.70589$) dan diikuti oleh elemen komitmen afektif (Perasaan) ($M=3.97$, $S.P=0.81061$), elemen komitmen aktif berterusan ($M=3.88$, $S.P=0.3979$), elemen komitmen pasif berterusan ($M=3.43$, $S.P=0.85191$) dan yang paling rendah ialah elemen komitmen normatif ($M=3.33$, $S.P=1.04028$).

Jadual 5: Skor min tahap komitmen mengikut konstruk

Konstruk Komitmen	Min	Sisihan Piawai
Elemen Komitmen Afektif	3.9739	0.81061
Elemen Komitmen Aktif Berterusan	3.8863	0.67794
Elemen Komitmen Pasif Berterusan	3.4314	0.85191
Elemen Komitmen Normatif	3.3399	1.04028
Elemen Komitmen Nilai	4.1127	0.70589
Skor Min Keseluruhan	3.7488	0.58418

S3: Sejauh manakah terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan?

Ujian Korelasi Pearson menunjukkan terdapatnya hubungan signifikan yang positif antara amalan kepimpinan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta pada tahap kuat ($r=0.684$, $p<0.01$) sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 6.

Jadual 6: Keputusan ujian Korelasi Pearson antara konstruk amalan kepimpinan inovatif dengan komitmen.

		Kepimpinan Inovatif	Komitmen
Kepimpinan Inovatif	Korelasi Pearson	1	.684**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	51	51
Komitmen	Korelasi Pearson	.684**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	51	51

** signifikan pada aras $p<0.01$ (2 hujung)

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara tahap kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta. Hasil analisis kolerasi di atas menunjukkan kolerasi yang positif antara tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan tahap komitmen guru sekolah rendah swasta iaitu ($r= .684$), $p<0.01$. Ini jelas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan inovatif guru besar mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan komitmen guru sekolah rendah swasta.

PERBINCANGAN

Tahap amalan kepimpinan inovatif yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah swasta

Keputusan analisis skor min tahap amalan kepimpinan inovatif mengikut konstruk, didapati skor min keseluruhan bagi tahap amalan kepimpinan inovatif guru besar adalah $M=4.2219$ ($S.P=0.55187$). Amalan kepimpinan inovatif guru besar sekolah rendah swasta adalah berada pada tahap tinggi yang jelas menunjukkan bahawa guru besar sekolah rendah swasta ini mengamalkan kepelbagaian amalan gaya kepimpinan bagi memastikan misi dan visi sekolah akan dapat direalisasikan.

Dapatan ini turut bertepatan dan selaras dengan pandangan (Maxwell, 2009) yang menyatakan bahawa apabila identiti dan perbuatan pemimpin adalah konsisten, maka hasil akhir yang akan diperoleh dan diterjemahkan oleh beliau juga akan berbentuk konsisten. Pemimpin adalah merupakan salah satu daripada faktor penentu bagi kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi (Carter, 2007). Menurut Ainon Mohd.(2005), perbezaan dalam gaya kepimpinan turut akan memberikan kesan terhadap produktiviti individu yang dipimpin. Justeru itu, kepimpinan tidak dapat dinafikan adalah merupakan faktor yang menjadi sebagai penyumbang

utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Ubben, G. C., Hughes, L.W., & Norris 2011; dan Bass, Bass, & Bass 2008).

Dapatan juga menunjukkan kesemua konstruk amalan kepimpinan inovatif turut berada pada tahap yang tinggi, di mana konstruk elemen memahami persekitaran luaran (PIBG, Ibu Bapa, PPD, JPN, KPM) mencatatkan skor min yang paling tinggi ($M=4.29$, $S.P=0.57140$) manakala konstruk elemen dan visi pula mencatatkan skor min yang paling rendah ($M=4.14$, $S.P=0.70210$). Konstruk elemen memahami persekitaran luaran (PIBG, Ibu Bapa, PPD, JPN, KPM) yang mendapat skor min paling tinggi jelas menunjukkan bahawa guru besar di sekolah rendah swasta ini telah berjaya menjalankan tugas dan peranan beliau. Sebagai seorang pemimpin sekolah adalah menjadi tanggungjawab untuk memperkukuh sistem dan majlis pemuafakatan di semua peringkat. Ini juga meliputi usaha untuk memperbaiki sistem hubungan awam antara sekolah dengan pihak luar.

Konstruk elemen misi dan visi pula telah mendapat skor min yang paling rendah ($M=4.14$, $S.P=0.70210$). Menurut Gliddon (2006), misi dan visi adalah faktor penyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi. Hal ini adalah kerana dengan penetapan misi dan visi yang khusus, semua individu yang berada dalam organisasi tersebut faham dan akur akan tanggungjawab yang perlu mereka penuhi dan berusaha bersungguh-sungguh untuk memenuhinya. Misi dan visi sesebuah organisasi seharusnya sesuatu yang bersifat jangka masa panjang, mudah difahami dan dapat memberikan inspirasi serta motivasi kepada individu yang lain. Dengan melakukan penetapan misi dan visi yang jelas bagi sesebuah organisasi, pemimpin akan dapat memberikan pemahaman yang jelas kepada pengikut berhubung dengan hala tuju sebenar organisasi dan seterusnya akan dapat meningkatkan lagi tahap komitmen pekerja terhadap organisasi.

Tahap komitmen guru sekolah rendah swasta

Kajian yang dijalankan telah mendapati tahap komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan berada pada tahap tinggi ($M=3.74$, $S.P=0.58418$). Elemen komitmen nilai adalah merupakan konstruk yang mendapat nilai skor min yang paling tinggi ($M=4.11$, $S.P=0.70589$) manakala elemen komitmen normatif adalah merupakan konstruk yang mendapat nilai skor min yang paling rendah ($M=3.33$, $S.P=1.04028$).

Berdasarkan kepada dapatan ini, guru besar berkenaan telah berjaya untuk memastikan agar keperluan guru di sekolah rendah swasta berkenaan telah dipenuhi agar guru berasa selesa dan komited untuk menjalankan tugas mereka. Pemimpin yang berkesan dan baik adalah merupakan individu yang berpegang teguh kepada misi dan visi organisasi (Farrell, 2011). Guru adalah merupakan sumber tenaga penting yang memberikan sumbangan dan menjadi penyokong kepada usaha untuk memastikan keberhasilan murid dan kejayaan sesebuah sekolah. Misi dan visi sesebuah sekolah akan dapat direalisasikan dengan adanya guru-guru yang komited terhadap tugas hakiki mereka demi mencapai matlamat yang telah difahami dan dipersetujui secara bersama. Dengan memotivasikan ahli organisasi, semangat kerja dalam kalangan ahli organisasi akan turut meningkat dan akan menjurus kepada hasil organisasi yang optimum (Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno, 2016).

Menurut Allen dan Meyer (1990), tahap komitmen organisasi yang kuat dalam kalangan pekerja akan menyebabkan mereka bekerja dan berusaha dengan lebih keras untuk mencapai misi dan visi sesebuah organisasi. Lazimnya pekerja akan menjadi lebih komited terhadap sesebuah organisasi sekiranya mereka berasa puas hati dan berasa terjamin dengan jaminan kerja yang diberikan oleh sesebuah organisasi bagi satu tempoh jangkamasa yang lebih panjang (Noraishah, 2010). Disamping itu, tahap kepuasan kerja juga adalah mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi (Noraishah, 2010).

Elemen komitmen normatif pula merupakan konstruk dengan nilai skor min yang paling rendah ($M=3.33$, $S.P=1.04028$). Komitmen normatif mewakili rasa tanggungjawab pekerja untuk terus kekal dengan organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi merasakan adalah menjadi satu kewajipan moral untuk terus kekal dengan organisasi. Kecenderungan individu untuk menunjukkan komitmen normatif mungkin disebabkan oleh faktor tekanan yang timbul semasa proses sosialisasi awal individu (Wiener, 1982), atau mungkin hasil daripada jenis pelaburan tertentu yang dibuat atau dilaburkan oleh organisasi terhadap pekerja tersebut (Scholl, 1981). Namun begitu, hasil analisis jelas membuktikan bahawa guru di sekolah rendah swasta ini sentiasa komited dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka.

Hubungan amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan

Kajian yang dijalankan telah menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan kepimpinan inovatif guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru di sebuah sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan pada tahap yang kuat ($r= .684$, $p<0.01$). Setiap amalan kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin mempunyai perkaitan dengan keberkesanan dalam melaksanakan peranan yang pelbagai. Pemimpin yang mengamalkan kepelbagaian gaya kepimpinan akan dapat meningkatkan lagi tahap keberkesanan seseorang pemimpin (Bolman, & Deal, 1991; Cheng, 2005 dan Gaziel, 2003). Amalan kepimpinan yang pelbagai boleh meningkatkan tahap komitmen dan seterusnya kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan ahli organisasi (Othman, Mujir, & Ibrahim, 2012). Hasil dapatan kajian ini menunjukkan bahawa semakin meningkat tahap amalan kepimpinan inovatif yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah swasta ini, maka akan turut berlaku peningkatan tahap komitmen dalam kalangan guru.

Implikasi kajian

Dapatan kajian ini memberikan maklumat kepada KPM mengenai amalan kepimpinan inovatif Guru Besar dan hubungannya terhadap komitmen guru sekolah rendah swasta. Selain itu, dapatan kajian ini juga membekalkan maklumat mengenai amalan kepimpinan inovatif guru besar dan juga tahap komitmen guru sekolah rendah swasta. Dapatan ini sangat berguna bagi membolehkan pihak pengurusan sekolah akan dapat mengambil tindakan dan langkah-langkah yang proaktif dan sewajarnya bagi memastikan kakitangan bekerja selaras dengan misi dan visi organisasi.

Dapatan kajian ini akan dapat mengenal pasti tahap hubungan amalan kepimpinan inovatif guru besar terhadap komitmen guru sekolah swasta. Selain itu, kajian ini juga akan dapat mengenal pasti amalan kepimpinan inovatif guru besar yang dapat memberikan sumbangan utama terhadap komitmen guru sekolah swasta. Hasil kajian ini dapat membantu pihak kepimpinan sekolah-

sekolah swasta di Malaysia dalam menangani masalah yang timbul berkaitan dengan kepimpinan guru besar dan tahap komitmen guru sekolah swasta.

Hasil dapat kajian diharap akan dapat meningkatkan pengetahuan guru besar berhubung dengan amalan kepimpinan yang sesuai dan praktikal untuk diamalkan. Pengetahuan mengenai amalan kepimpinan diharap akan dapat memberikan alternatif kepada pemimpin sekolah untuk mempertingkatkan keberkesanan kepimpinan mereka. Dapatan kajian ini juga boleh dijadikan sebagai satu sumber rujukan kepada pemimpin sekolah untuk melaksanakan amalan kepimpinan di sekolah.

Kajian ini juga akan dapat mengenal pasti tahap komitmen guru sekolah swasta yang dikaji sama ada berada pada tahap yang tinggi mahupun sebaliknya. Sekiranya komitmen guru sekolah swasta berada pada tahap yang tinggi, pihak yang bertanggungjawab boleh mengambil langkah-langkah proaktif bagi memastikan tahap pencapaian tersebut dapat dikekalkan. Sebaliknya jika komitmen guru berada pada tahap yang rendah, adalah sangat penting bagi pihak pentadbiran sekolah mengambil langkah segera dan drastik untuk mengenal pasti puncanya dan seterusnya dengan segera menambahbaik gaya kepimpinan yang diamalkan.

Batasan dan Cadangan Kajian Lanjut

Kajian ini hanya melibatkan sebuah sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan. Penyelidik hanya mengkaji tentang amalan kepimpinan inovatif dalam kalangan guru besar dari segi dimensi pembelajaran, kreativiti dan imaginasi, motivasi, rasa pemilikan, misi dan visi, kemahiran interpersonal, kepimpinan, memahami persekitaran luaran, peranan dan kuasa, dan pengurusan mengikut persepsi guru. Responden kajian ini pula adalah terdiri daripada guru sekolah swasta yang sedang berkhidmat di sebuah sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan sahaja. Lokasi dan responden kajian yang dipilih adalah berdasarkan kepada persetujuan dan kerjasama yang diberikan oleh pihak sekolah rendah swasta kepada pengkaji. Kelulusan daripada pihak pengurusan sekolah rendah swasta hanya akan diberikan setelah pihak pengurusan sekolah merujuk dan mendapatkan kebenaran terlebih dahulu daripada Ahli Lembaga Pengelola sekolah swasta berkenaan.

Kajian ini boleh dikembangkan lagi sebagaimana cadangan kajian lanjutan berikut:

- i. Kajian melibatkan guru besar dan guru sekolah rendah swasta di seluruh Malaysia bagi membolehkan perbandingan dibuat.
- ii. Kajian melibatkan para guru sekolah rendah swasta dan guru sekolah menengah swasta bagi membolehkan perbandingan dilakukan; dan
- iii. Kajian dijalankan menggunakan pendekatan triangulasi iaitu gabungan kaedah pengedaran borang soal selidik dan temubual dengan pengurusan sekolah swasta dan juga guru sekolah swasta berkenaan.

KESIMPULAN

Kepimpinan adalah berhubung rapat dengan aspek yang melibatkan tingkah laku, pengaruh, bentuk interaksi, peranan dan interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Kepimpinan merupakan satu proses untuk mempengaruhi individu lain bagi mendapatkan pemahaman dan persetujuan dengan segala tindakan dan keputusan yang diputuskan oleh pemimpin, dengan

melibatkan proses tunjuk ajar dan bimbingan kepada pekerja secara berterusan dan berkala selaras dengan hasrat untuk mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan dan dipersetujui secara bersama dalam organisasi tersebut. Kebolehan dan keberkesanan seseorang pemimpin untuk mendapat kepercayaan dan mempengaruhi pengikutnya terletak kepada faktor ciri-ciri yang ada pada diri pemimpin, ciri-ciri tingkah laku yang ditunjukkan oleh para pengikut dan juga faktor situasi semasa yang wujud pada sesuatu keadaan yang tertentu. Pemimpin sekolah seharusnya bijak dalam menggunakan pelbagai kaedah dan pendekatan dalam usaha untuk membina satu jalinan hubungan komunikasi yang utuh dengan guru. Pemimpin perlu jujur, berintegriti, telus, mempunyai misi dan visi yang jelas, komited dan sentiasa mempunyai tahap motivasi yang tinggi untuk mempengaruhi pengikutnya ke arah merealisasikan misi dan visi organisasi. Adalah menjadi satu kewajipan bagi seseorang pemimpin untuk menjadi individu yang berintegriti dalam menjalankan tugasnya dengan mendahulukan kepentingan organisasi melebihi daripada keperluan dirinya sendiri dan berusaha tanpa jemu untuk mempengaruhi pengikutnya bagi memastikan organisasi yang dipimpin akan menjadi sebuah organisasi yang produktif dan cemerlang.

RUJUKAN

- Abdul Rahim Md. Nor. (2009). *Statistical Methods in Research*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Ahmad¹, J., & Boon, Y. (2011). *Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. Journal of Edupres* (Vol. 1).
- Ainon Mohd., 1950-. (2005). *Teori dan teknik kepimpinan : panduan aplikasi di tempat kerja*. PTS Publications.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Aragón-Correa, J. A., & A. Rubio-López, E. (2007). Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357–381.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2012). *Pelan Strategik ICT KPM 2011-2015*. Putrajaya.
- Bass, B. M., Bass, R., & Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bolman, L. & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, (30(4)), 509–534.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Undefined*.
- Bossink, B. A. G. (2004). Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*, 4(4), 211–228.
- Brown, D. (2002). *Career choice and development*. Jossey-Bass.
- Carnoy, M., & Loeb, S. (2002). Does External Accountability Affect Student Outcomes? A Cross-State Analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(4), 305–331.
- Carter, M. N. (2007). Overview of Leadership in Organizations.
- Chen, Z.X. & Francesco, A. M. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China'. *Journal of Vocational Behavior*, 62:

490–51.

- Cheng, Y. C. (2005). *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization, and Individualization*. Netherlands: Springer.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Method In Education* (5th ed.). London: Routledge Falmer.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–89.
- Farrell, R. (2011). (2011). 23 Traits of a good leader.
- Frederick, J.G. & Larry, B. W. (2012). *Statistics for the Behavior Sciences* (9th Edi.). Canada: Wadsworth CANGAGE Learning.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301–315.
- Gaziel, H. (2003). Images of Leadership and their Effect Upon School Principals' Performance. *International Review of Education/ Internationale Zeitschrift Fr Erziehungswissenschaft/ Revue Inter*, 49(5), 475–486.
- Gliddon, D. G. (2006). *College of Education forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique A Thesis in Workforce Education and Development*.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (11th ed.).
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2006). Causal reasoning in dysfunctional leader-member interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 747–762.
- Hussein Hj. Ahmad. (2012). *Mission of public education in Malaysia: the challenge of transformation*. University of Malaya Press.
- Ibrahim, I., & Don, Y. (2014). Kepimpinan Servant dan Pengaruhnya terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah (Servant Leadership and Influence on Changes Management in Schools). *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19–26.
- Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan.
- Ishak Mad Shah. (2006). Kepimpinan dan hubungan interpersonal dalam organisasi. *Universiti Teknologi Malaysia*.
- Ismail, N. A. (2009). Factors Influencing AIS Effectiveness Among Manufacturing SMEs: Evidence From Malaysia. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 38(1), 1–19.
- Izham, M., Hamzah, M., Juraime, F., Mansor, A. N., & Hamzah, M. I. M. (2016). Malaysian Principals' Technology Leadership Practices and Curriculum Management. *Creative Education*, 7(7), 922–930.
- Jorlah Md Saad. (2009). *Tingkah laku kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru*. Universiti Utara Malaysia.
- Kamarulzaman, W., & Hashim, R. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM)*

2013-2025: *Unity Among Students. SSRN.*

- Kitana, A., Graen, G. B., Uhl-Bien, M., Government of Malaysia, Le, U. K., Amsterdam, V. U., Bossink, B. A. G. (2016). [No Title]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 6(1), 1–14.
- Kreitner, Robert. & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavioral* (Ed. 5th). Boston: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (2017). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kwadzo Agezo, C. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 689–703.
- Lee, X. T. (2018). *Kepimpinan Inovatif Guru Besar Dan Tingkah Laku Kerja Inovatif Guru di Daerah Melaka Tengah Negeri Melaka*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ling, W., Zhang, Z. & Fang, L. (2001). A Study of the Organizational Commitment of Chinese Employees. *Social Sciences in China*, (128(2): 90–102).
- Malek Shah Hj. Mohd Yusoff & Nor Shah Mohamed. (2004). Peningkatan prestasi di tempat kerja melalui aplikasi kecerdasan emosi. *Jurnal Pengurusan Awam* 3(1): 1-20.
- Mangundjaya, W. L. (2013). Leadership, Readiness to Change and Commitment to Change. *Proceedings International Management Conference*.
- Manz, C.C. & Sims, H. P. C. (1997). *Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*. Indiana University of Notre Damme Press.
- Maxwell, J. C. (2009). *Pemimpin 360-darjah*. PTS Professional Publishing. Retrieved from
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). “*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*.” Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mohd Najib A. Ghafar & Tamyis Arbak. (2008). Gaya kepemimpinan pengetua dan ciri-ciri yang efektif. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia* 1: 73-84.
- Mohd Nor Bin Jaafar. (2004). Kepemimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru: satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan.
- Moidunny, K. (2009). *The effectiveness of the national professional qualification for educational leaders (NPQEL)*. The National University of Malaysia.
- Noraishah, D. (2010). Jaminan kerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. *International Conference on Ethics and Profesionalism*, (1998), 475–491.
- Nurfitri, A., Saad, S., Aziz, A., Pengajian Sosial, P., dan Persekitaran, P., & Sains Sosial dan Kemanusiaan, F. (2015). Membangun kepemimpinan organisasi berasaskan budaya lokal: Suatu analisis perbandingan.
- Othman, N., Mujir, S. J. M., & Ibrahim, M. S. (2012). Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan ke Atas Orientasi Kepimpinan Multidimensi Pemimpin Akademik dan Komitmen Pensyarah. *Jurnal Pengurusan*, 34, 137–150.
- Ott, M., & Pozzi, F. (2010). Towards a model to evaluate creativity-oriented learning activities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3532–3536.
- Pallant, J. (2007). *PSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS For Windows (Version 15)* (3rd Edi.). Crow Nest; N.S.W: Allen & Unwin.
- Plsek, P. E. (1997). *Creativity, innovation, and quality*. ASQ Quality Press.

- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Samah, K. J. & S. A. A. (2008). Innovative leadership in research drive at institutions of higher education. *Fokus Kampus-BITARA*, (Bil. 1/2008.).
- Scholl, R. (1981). Article in *The Academy of Management Review* .
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations* (4th ed.). California: Sage Publications.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business : a skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship : a reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 7.
- Sillince, J. A. A. (1994). A management strategy for innovation and organizational design: the case of MRP2/JIT production management systems. *Behaviour & Information Technology*, 13(3), 216–227.
- Thompson, D. E. (2001). Get Big Enough (But Not Too Big) To Source Innovation. *Research-Technology Management*, 44(6), 22–25.
- Tosti, D. T. & J. S. F. (2003). Organizational Alignment. *Academy of Management Journal*, 3(1), 3-17.
- Ubben, G. C., Hughes, L.W., & Norris, C. J. (2011). *The principal: Creative leadership for excellence in schools* (7th Edi.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Verstegen, D., & Zhang, Z. (2012). *Retaining American K-12 Teachers in Public Education: Findings from an Analysis of Longitudinal National Data Using Structural Equation Modeling [Electronic Version]*. *Academic Leadership: The Online Journal*, 10(1) (2) (PDF)
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace, (*Harvard Business Review*, 77-84.).
- Wang, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4–5), 649–669.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wong, A. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities, 4(2), 66–96.
- Yaacob, S., & Hushin, H. (2000). Penggunaan Kuasa Kepimpinan Oleh Pengetua Dalam Organisasi Sekolah Dari Perspektif Guru: Satu Tinjauan Di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Johor Bahru.
- Yahya Don, A. I. & Y. D. (2007). *Kepimpinan & Pembangunan Pelajar Sekolah Di Malaysia*. Batu Caves: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.