

Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru di Sekolah Rendah

(Headteachers' Multidimensional Leadership Practices and Their Relationship With Teachers' Commitments In Primary School)

Hew Lai Peng^{1*}, Bity Salwana Alias² , Norasmah Othman³ 

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: p112121@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: bity@ukm.edu.my

³Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: lin@ukm.edu.my

ABSTRAK

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Hew Lai Peng

(p112121@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan multidimensi

Komitmen Guru

Guru Besar

KEYWORDS:

Multidimensional Leadership

Teacher's Commitment

Head Teachers

CITATION:

Hew, L. P, Bity Salwana Alias & Norasmah Othman. (2023). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru di Sekolah Rendah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002065. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2065>

Kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada kemantapan kepimpinan guru besar dan pengurusan sekolah. Kepimpinan guru besar mempunyai hubungan terus dengan peningkatan komitmen guru. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap komitmen guru serta menentukan hubungan antara kepimpinan multidimensi dengan tahap komitmen guru sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Reka bentuk kajian adalah tinjauan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Instrumen soal selidik digunakan dalam kajian dan ditadbirkan secara atas talian melalui aplikasi *google form*. Seramai 370 orang guru daripada 8644 orang guru yang sedang berkhidmat di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur telah dilibatkan dalam kajian. Seterusnya, data yang diperoleh dari soal selidik dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 23.0. Hasil analisis kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap komitmen guru berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan wujud hubungan secara signifikan antara kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru. Ini bermakna amalan kepimpinan multidimensi yang diamalkan oleh guru besar secara langsung berupaya meningkatkan komitmen guru-guru. Umumnya, kajian ini amat berguna kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Institut Aminuddin Baki kerana ia boleh dijadikan sebagai panduan dalam merangka dasar, strategi dan latihan kepimpinan kepada guru besar agar dapat meningkatkan komitmen guru di bawah kendalian mereka.

ABSTRACT

The excellence and success of a school depends on the strength and leadership of the headteacher and its school management. The headteacher has a direct relationship in determining the teacher's commitment. The aim of this study is to identify the level of multidimensional leadership practices of headteachers in relation with the level of teacher's commitment and determine the relationship between multidimensional leadership and the level of commitment of primary school teachers in Kuala Lumpur. A quantitative approach in the form of a survey has been chosen as the research design. The questionnaire instrument used in the study was administered via online using the Google Form application. A total of 370 out of 8644 primary school teachers in Kuala Lumpur were involved in the study. The data obtained from the questionnaire was analysed using SPSS version 23.0 software. The results of the study analysis shows that the level of multidimensional leadership practices of headteachers and that the teachers are highly committed towards their profession. The findings also shows a significant relationship between the multidimensional leadership of the headteacher and teacher's commitment. This means that the practice of multidimensional leadership practiced by headteachers can significantly increase the level of commitment of teachers. This study is vital for Ministry of Education, Kuala Lumpur Federal Territories Department of Education, and Aminuddin Baki Institute as it can be used as a guide in formulating policies, strategies and leadership training for headteachers in order to increase the level of commitment from teachers under their leadership.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dalam membincangkan komitmen guru di sekolah rendah. Namun begitu, kajian ini juga memberi tumpuan terhadap amalan kepimpinan multidimensi guru besar yang secara umumnya jarang diketengahkan oleh pengkaji tempatan.

1. Pengenalan

Sistem pendidikan merupakan agen pembangunan masyarakat dan negara dalam melahirkan rakyat yang berdaya saing di peringkat antarabangsa. Pembangunan dan transformasi ekonomi serta sosial sesebuah negara adalah bergantung kepada kesinambungan sistem pendidikan negara tersebut. Kebanyakan negara semasa ini sedang berusaha meningkatkan kualiti pendidikan mereka supaya dapat bersaing dengan lebih efektif dalam ekonomi pengetahuan. Pendidikan yang berkualiti mampu melahirkan masyarakat dan individu yang seimbang serta berpengetahuan, berkemahiran, sikap dan nilai yang relevan supaya membolehkan mereka menjalani kehidupan yang sihat justeru menyumbang secara berkesan kepada pembangunan negara (Madani, 2019; UNICEF, 2015). Pendidikan berkualiti merupakan satu platform yang kukuh untuk demokrasi, menggalakkan identiti nasional, membina negara dan individu yang sihat dan berfungsi sebagai asas bagi tujuan pembangunan mampan di seluruh dunia (Suriyankietkaew & Hallinger, 2019; Haseena & Mohammed, 2015). Justeru itu, Malaysia perlu melakukan

rombak besar-besaran dalam usaha menggerakkan sistem pendidikan negara selaras dengan perkembangan dalam era globalisasi masa kini. Dalam usaha mencapai aspirasi berkenaan, pihak kerajaan telah menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 berserta garis panduan pembangunan yang lengkap bagi mencapai transformasi sistem pendidikan yang pesat menjelang tahun 2025. Kualiti kepimpinan seseorang guru besar, kualiti guru dan keberhasilan serta kemenjadian murid merupakan aspek-aspek yang terkandung dalam PPPM. Untuk itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu membentuk golongan pemimpin serta guru yang berkemampuan agar dapat menghasilkan murid berkemahiran tinggi. Usaha ini penting agar pelapis muda Malaysia mampu berdaya saing di peringkat global. Menurut [Siti Azaha-dan Bity Salwana \(2022\)](#), KPM berusaha dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah dengan memperuntukkan pemimpin dan guru yang cekap agar membangunkan modal insan yang berketerampilan, jati diri yang jitu, berkeperibadian mulia, berkemahiran tinggi dan berpengetahuan bagi mengisi keperluan negara maju.

‘Menempatkan seorang pemimpin yang berketerampilan di setiap sekolah’ sepertimana yang terkandung dalam PPPM adalah komitmen dan usaha KPM bagi memastikan kualiti pemimpin yang berprestasi tinggi sentiasa gigih dengan matlamatnya untuk meningkatkan pencapaian sekolah, kualiti guru serta keberhasilan murid. Bagi merealisasikan matlamat KPM iaitu pemimpin yang berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah, pemimpin sekolah sama ada guru besar atau pengetua diamanahkan untuk memimpin sekolah supaya beroperasi dengan lebih cekap dan teratur. Guru besar merupakan seorang pemimpin utama dalam penambahbaikan amalan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ([Gumus & Akcaoglu, 2013](#)). Malah, guru besar juga dianggap sebagai seorang pemimpin yang paling penting dan berpengaruh di dalam sebuah sekolah ([Amjah, 2015](#); [Muhammad Zerni & Bity Salwana, 2020](#)). Justeru sebagai seorang pemimpin, guru besar merupakan tunggak utama dalam pembinaan sekolah yang berkualiti tinggi. Kemantapan kepimpinan guru besar dilihat sebagai penggerak ke arah penghasilan kecemerlangan dan kejayaan sekolah. Ia terbukti dalam kajian [Sidra Ajmal et al. \(2012\)](#) yang menyatakan bahawa kepimpinan yang mantap boleh mendatangkan perubahan yang sesuai dalam sesebuah organisasi.

Kepimpinan multidimensi merupakan salah satu kepimpinan yang wajar diamalkan oleh guru besar dalam arus perubahan pendidikan yang berkembang dengan pesat. Guru besar yang cekap adalah individu yang berkeupayaan untuk menggabung jalin empat gaya kepimpinan dalam kepimpinan multidimensi yang meliputi kepimpinan struktural, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan politik dan kepimpinan simbolik. Hal ini selaras dengan pelopor Model Kepimpinan Multidimensi [Bolman dan Deal \(2003\)](#) yang menyatakan bahawa kepimpinan yang pelbagai dapat membawa keberkesanan dalam pendidikan.

Selain gaya kepimpinan guru besar, komitmen guru juga sering diketengahkan. Kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah tidak hanya menyerlah kepada gaya kepimpinan guru besar sahaja, malah merangkumi semua aspek inovasi dalam membentuk pengurusan yang berkesan terutamanya dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan komitmen guru-guru di sekolah. Kepimpinan guru besar merupakan aspek utama dalam pembinaan komitmen dan kepercayaan guru terhadap sekolah ([Amutha & Aida, 2021](#); [Anusha & Azlin, 2021](#)). Menurut [Mastura \(2013\)](#), amalan kepimpinan yang pelbagai akan lebih fleksibel dalam bertindak balas terhadap tugas pentadbiran yang berbeza dan mampu memotivasikan ahli pentadbirannya lebih mahir dan komited terhadap institusi. Ini selari dengan pandangan [Lokman dan Mohd Anuar \(2011\)](#) menyatakan bahawa guru

besar yang berkebolehan untuk menggunakan elemen-elemen kepimpinan boleh ditentukan oleh fleksibiliti mereka dalam menjalankan kepelbagaian tugas pentadbiran yang berbeza, tetapi pada masa yang sama dapat membentuk komitmen yang baik dalam kalangan guru-guru di bawah pimpinannya.

[Kreitner dan Kinicki \(2014\)](#) memperincikan komitmen adalah satu tahap asas di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat dengan misi dan visi organisasi tersebut. Individu yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi boleh dianggap sebagai ahli organisasi yang sebenar. Kecekapan pengurusan organisasi adalah berkait rapat dengan pengikut yang komited dan berdedikasi. Dalam konteks sekolah, pengikut merupakan guru manakala organisasi merujuk kepada sekolah. Guru yang komited sudi berkorban masa untuk menyediakan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dengan tujuan meningkatkan prestasi akademik murid-murid. Hal ini dapat dibukti dalam kajian [Tan \(2018\)](#) yang menjelaskan bahawa seorang guru yang komited akan mempunyai penilaian positif terhadap sekolah, mereka sudi menyumbang khidmat dengan komited dan efektif, ingin terus bekerja di sekolah demi mencapai matlamat sekolah. Komitmen guru merupakan komponen penting dalam usaha membawa kecemerlangan kepada murid dan sekolah. Ini selari dengan kajian [Teng dan Norzaini \(2017\)](#) yang menjelaskan bahawa pencapaian murid dan sekolah berkait rapat dengan komitmen guru di sekolah.

Penggabungan antara kepimpinan multidimensi guru besar dan komitmen guru pasti menghasilkan dimensi pekerjaan yang cemerlang dan berkesan. Maka, kajian ini dilakukan untuk mengkaji amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap komitmen guru bagi mengisi kelompangan kurangnya kajian sebegini dilaksanakan di sekolah rendah. Objektif yang cuba dicapai di dalam kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar di sekolah rendah.
2. Mengetahui tahap komitmen guru di sekolah rendah.
3. Menentukan hubungan antara tahap amalan kepimpinan multidimensi dengan komitmen guru di sekolah rendah.

2. Sorotan Literatur

2.1. Model Kepimpinan Multidimensi Bolman dan Deal 1991-2003

Profesor Lee Bolman dan Profesor Terence Deal telah membina model kepimpinan multidimensi pada tahun 1991 dan dikemas kini semula pada tahun 2003. Model ini mengandungi empat rangka kepimpinan iaitu kepimpinan struktural, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan politik dan kepimpinan simbolik. Kepimpinan struktural adalah berkaitan dengan kemahiran analitikal dan pengurusan organisasi manakala kepimpinan sumber manusia merujuk kepada ciri kepimpinan menyokong dan partisipatif. Kepimpinan politik pula merujuk kepada kekuatan kuasa dan sensitiviti politik manakala kepimpinan simbolik adalah berkaitan dengan inspirasi dan karisma pemimpin ([Bolman & Deal, 2003](#)).

[Bolman dan Deal \(2013\)](#) menyatakan bahawa keempat-empat gaya kepimpinan ini dijadikan asas bagi pemimpin dalam memutuskan keputusan dan menyelesaikan masalah organisasi. Setiap gaya kepimpinan mempunyai proses kepemimpinan yang perlu diamalkan oleh pemimpin dalam situasi yang berlainan. [Bolman dan Deal \(2013\)](#) juga menjelaskan bahawa dengan memahami serta menggabungkan jalinkan keempat-empat gaya kepimpinan ini, seseorang pemimpin boleh bertindak balas dengan lebih fleksibel kepada

tugas pentadbiran yang berbeza serta mampu meningkatkan motivasi seseorang pengikut di dalam organisasi yang dipimpinnya.

Dalam bidang pendidikan, [Bolman dan Deal \(2013\)](#) menjelaskan bahawa kepimpinan struktural memberi tumpuan dalam peranan yang dimainkan oleh guru besar untuk merealisasikan matlamat yang ditetapkan dalam sekolah. Guru besar bertanggungjawab mengingatkan guru tentang peraturan sekolah, visi, kepentingan pelaksanaan dasar pendidikan kebangsaan serta struktur sekolah dalam menjalankan tugas. Guru besar juga sebagai pembimbing dalam membimbing guru merancang program sekolah dan menyelesaikan masalah berdasarkan pertimbangan yang rasional.

Menurut [Bolman dan Deal \(2013\)](#) lagi, kepimpinan sumber manusia menitikberatkan penjarangan antara keperluan guru dengan keperluan sekolah. Ini bermakna guru besar perlu menumpukan perhatian kepada keperluan guru. Guru perlu diberikan ganjaran dalaman dan ganjaran luaran dalam usaha menawan komitmen dan mengupayakan ketaatan mereka kepada sekolah. Maka, guru besar perlu membina hubungan yang baik antara dirinya dengan guru kerana guru dianggap aset utama kepada kegemilangan dan keberkesanan sekolah.

[Bolman dan Deal \(2013\)](#) turut menyatakan bahawa gaya kepimpinan politik memberi penekanan kepada pengagihan kuasa dalam sekolah. Guru besar menggunakan kemahiran politik ketika mentadbir sekolah termasuk membina rangkaian, memberikan sokongan, melakukan tawar-menawar serta perundingan dalam usaha mencapai matlamat sekolah.

Manakala kepimpinan simbolik ialah gaya kepimpinan yang memanfaatkan sumber inspirasi untuk mendapatkan nilai dan etos kecemerlangan dalam mengubah dan membentuk sikap positif guru. Gaya kepimpinan ini boleh menyatupadukan semua guru dalam sekolah ke arah matlamat yang sama ([Bolman & Deal, 2013](#)).

2.2. Kepimpinan Multidimensi

Walaupun terdapat pelbagai teori dan model kepimpinan yang berlainan, namun ramai penyelidik berpendapat bahawa model kepimpinan multidimensi lebih sesuai untuk memahami proses kepimpinan dalam bidang pendidikan ([Aieman, 2013](#); [Davis, 2012](#)). Model kepimpinan multidimensi memberikan gambaran yang lebih jitu, komprehensif dan menyeluruh dalam organisasi berbanding dengan model kepimpinan dua dimensi kerana kepimpinan multidimensi dapat menunjukkan secara komprehensif bagaimana pemimpin memahami dan mentafsir organisasi ([Lokman & Mohd Anuar, 2011](#)). Pandangan ini juga selari dengan pandangan [Azmira dan Mohd Izham \(2019\)](#) yang menyatakan kepimpinan multidimensi merupakan amalan pelbagai gaya kepimpinan yang membawa keberkesanan berbanding yang mengamalkan satu atau dua gaya sahaja dalam satu masa. Situasi ini menggambarkan kebolehan seseorang pemimpin mengintegrasikan idea semasa menangani masalah serta membuat keputusan. Ini juga terbukti dalam kajian [Faridah dan Mohd Khairuddin \(2021\)](#) yang menyatakan bahawa pengetua Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) tidak hanya berpegang kepada satu orientasi kepimpinan sahaja dalam menjalankan tugas malah melaksanakan empat orientasi kepimpinan dalam pentadbiran dan pengurusan maktab.

Daripada dapatan kajian [Mohd Khairy dan Bity Salwana \(2020\)](#), amalan kepimpinan multidimensi guru besar di zon bandar dalam daerah Tampin berada pada tahap yang tinggi. Ia menunjukkan guru besar di daerah Tampin lebih fleksibel untuk

mempelbagaikan orientasi kepimpinan mereka dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang berlainan di sekolah dan seterusnya memberikan kualiti pengurusan yang cemerlang. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian [Lokman dan Mohd Anuar \(2011\)](#) yang melibatkan seramai 2269 orang guru dan 35 orang pengetua di Malaysia menyatakan bahawa pengetua telah mengamalkan empat orientasi kepimpinan. Gelagat mengamalkan pelbagai kepimpinan semasa mentadbir telah membuktikan pengetua sekolah menengah sebenarnya mampu menyesuaikan orientasi kepimpinannya mengikut situasi, keperluan ataupun tuntutan ketika mentadbir.

Dapatan kajian yang dibincangkan di atas, jelas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan multidimensi pemimpin sekolah sama ada guru besar atau pengetua adalah sangat tinggi di beberapa buah sekolah di Malaysia. Amalan kepimpinan tersebut juga dilaporkan dan mempunyai hubungan yang kuat dengan keberkesanan sekolah, kemantapan budaya sekolah dan hubungan pemimpin sekolah dengan guru, serta peningkatan pencapaian dan prestasi pelajar ([Azmira & Mohd Izham, 2019](#); [Noraziyanah & Aida, 2019](#); [Janary, 2016](#); [Mastura, 2013](#)).

2.3. Teori Komitmen [Meyer dan Allen \(1997\)](#)

[Meyer dan Allen \(1997\)](#) merumuskan definisi komitmen organisasi sebagai satu konstruk psikologi yang menjadikan ciri hubungan antara pekerja organisasi dengan organisasi mereka. Mengikut teori komitmen [Meyer dan Allen \(1997\)](#), keberkesanan sesebuah organisasi meningkat adalah bergantung kepada komitmen pekerja. Pekerja yang memiliki tahap komitmen yang tinggi akan bekerja lebih keras dan mematuhi matlamat organisasi. Teori komitmen [Meyer dan Allen \(1997\)](#) terbahagi kepada tiga aspek utama iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif. Komitmen afektif merujuk kepada kemahuan pekerja terus tetap bersama dengan organisasi untuk merealisasikan matlamat organisasi. Komitmen berterusan pula merujuk kepada pekerja berusaha terus kekal bekerja dengan organisasi tanpa niat untuk meninggalkan organisasi. Manakala komitmen normatif pula merujuk kepada norma yang ada dalam diri sendiri, seperti perasaan tanggungjawab seseorang pekerja berada dalam organisasi serta merasa harus terus kekal di dalam sesebuah organisasi atas kewajipan.

2. 4. Komitmen Guru

Dalam konteks kajian ini, konsep komitmen guru merujuk kepada kepuasan dan penglibatan mereka semasa menjalankan semua tugas harian di sekolah. Seorang guru yang komited harus bertanggungjawab ke atas tugas yang diberikan dengan matlamat yang ditetapkan dan memiliki tahap komitmen yang kuat terhadap sekolah. Dalam kajian [Selamat et al. \(2013\)](#) yang melibatkan guru-guru dari 340 buah sekolah di Malaysia dan ianya mendapati komitmen guru merupakan faktor utama dalam mencapai kejayaan sekolah. Kajian ini juga menjelaskan bahawa guru yang memiliki komitmen tinggi sering memberi sumbangan yang besar terhadap keberkesanan sekolah kerana mereka sanggup bekerja tanpa paksaan. Komitmen afektif guru didapati tinggi kerana majoriti guru yang ditinjau menyatakan keinginan untuk terus berkhidmat di sekolah masing-masing dan tidak berniat untuk berpindah ke sekolah lain.

Menurut [Chin dan Mohd Izham \(2022\)](#), tahap komitmen guru Tingkatan Enam di sekolah menengah daerah Papar, Sabah berada pada tahap yang tinggi secara keseluruhannya. Dari aspek komitmen guru Tingkatan Enam, min skor bagi dimensi komitmen berterusan adalah paling tinggi diikuti dengan dimensi komitmen afektif dan tahap sederhana ialah

dimensi komitmen normatif. Dalam dimensi komitmen berterusan, hasil kajian telah mendapati bahawa guru-guru yang telah lama bekerja memberikan komitmen yang tinggi serta mempunyai motivasi yang tinggi untuk berkomited bekerja di sekolah masing-masing. Komitmen guru yang mempunyai nilai moral yang tinggi mempunyai komitmen afektif yang kuat pada sekolahnya. Hal ini dilakukan melalui penglibatan yang aktif oleh guru-guru Tingkatan Enam dan mengilhamkan keanggotaannya atau penglibatannya dalam pelaksanaan sesuatu yang inovatif dalam pengajaran. Manakala dimensi komitmen normatif di sekolah menengah daerah Papar, Sabah berada pada tahap yang sederhana. Maklum balas ini menunjukkan bahawa guru-guru belum begitu komited terhadap sekolah kerana mungkin disebabkan oleh beberapa isu seperti tidak rasa selesa dari segi emosi, tidak rasa sebahagian daripada sekolah atau kurang dihargai oleh sekolah.

[Puvaneswary dan Muhammad \(2022\)](#) yang menjalankan kajian mengenai komitmen guru dari 4 buah sekolah rendah Ts25 di daerah Muar mendapati komitmen guru berada pada tahap yang tinggi. Dimensi komitmen afektif mencatatkan skor min yang paling tinggi, diikuti dimensi komitmen normatif dan dimensi komitmen berterusan. Daripada kajian ini, jelas menunjukkan bahawa komitmen guru-guru dari keempat-empat buah sekolah rendah Ts25 adalah baik dan tinggi di mana guru-guru berkomited secara penuh terhadap sekolah masing-masing. Hasil kajian ini juga sama dengan hasil kajian [Amutha Anathuril dan Ramli \(2019\)](#) yang menunjukkan guru di sekolah rendah dalam zon Kajang adalah tinggi. Daripada kajian ini mendapati guru-guru sangat berkomited dan mempunyai motivasi yang tinggi terhadap sekolah mereka.

2. 5. Kepimpinan Multidimensi Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru

Guru yang komited sering kali dikaitkan dengan keberkesanan pengurusan dan kepimpinan organisasi sekolah. Oleh itu, pemimpin sekolah harus memainkan peranan sebagai pemimpin multidimensi yang cekap dan menjalankan kepimpinan tersebut mengikut tuntutan peredaran masa serta konteks keperluan sekolah agar membantu meningkatkan komitmen guru ke arah pencapaian kecemerlangan sekolah. Ini terbukti melalui kajian [Siti Nazatul \(2016\)](#) menunjukkan gaya kepimpinan pengetua adalah penting. Gaya ini berupaya meningkatkan komitmen guru terutamanya dalam keadaan sistem pendidikan yang berdepan dengan pelbagai perubahan.

[Haslinda dan Jamalul'lail \(2020\)](#) telah menjalankan kajian terhadap 59 orang guru mengenai hubungan antara kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru di sebuah sekolah rendah di Zon Bangsar Pudu Kuala Lumpur. Hasil kajian menunjukkan bahawa wujud hubungan yang kuat antara kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru. Ini juga selari dengan dapatan kajian [Zanita dan Aida \(2020\)](#) yang menunjukkan tahap amalan kepimpinan multidimensi pengetua berdasarkan persepsi guru adalah berada pada tahap yang sangat tinggi manakala tahap komitmen guru terhadap sekolah juga berada pada tahap tinggi. Ini bermaksud amalan kepimpinan multidimensi pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru. Sungguhpun begitu, kajian yang dijalankan oleh [Noraziyanah dan Aida \(2019\)](#) menunjukkan kepimpinan multidimensi guru besar berada pada tahap tinggi manakala tahap komitmen guru terhadap sekolah berada pada tahap sederhana.

Daripada dapatan kajian-kajian yang telah dibincangkan jelas menunjukkan kepimpinan multidimensi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan kepimpinan guru besar dalam usaha meningkatkan komitmen guru dalam sekolah.

3. Metod Kajian

3.1. Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian adalah satu panduan mengenai pendekatan yang sesuai digunakan bagi memperincikan bagaimana sesuatu kajian dijalankan. Dalam kajian ini, pendekatan kuantitatif digunakan dengan kaedah tinjauan. Menurut [Creswell \(2012\)](#), kaedah tinjauan merupakan salah satu pendekatan yang sesuai untuk mengukur pandangan, persepsi, sikap, kepercayaan, amalan dan orientasi untuk saiz populasi yang besar.

3.2. Populasi dan Persampelan

Populasi kajian adalah guru-guru terlatih yang mengajar di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur yang berjumlah seramai 8644 ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2022](#)). Seramai 370 orang guru sekolah rendah telah dipilih secara rawak sebagai sampel kajian berpanduan jadual penentuan saiz sampel oleh [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#). Kelompok ini dijadikan sebagai sampel kajian kerana guru-guru merupakan individu yang paling memahami gaya kepimpinan guru besar ([Law & Muhammad, 2020](#)). Maka, hanya guru-guru di bawah pimpinan guru besar sahaja dapat memberikan pandangan yang sebenar berkaitan dengan tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar di sekolah dengan tepat.

3.3. Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini merupakan satu set soal selidik yang terbahagi kepada tiga bahagian besar, iaitu Bahagian A mengenai maklumat demografi responden, manakala Bahagian B mengandungi 30 item mengenai amalan kepimpinan multidimensi guru besar. Amalan kepimpinan guru besar merangkumi empat dimensi kepimpinan iaitu struktural, sumber manusia, politik dan simbolik yang diadaptasi daripada [Mohd Khairy dan Bity Salwana \(2020\)](#). Akhirnya bahagian C iaitu komitmen guru yang diukur dengan 15 item. Komitmen guru merangkumi tiga dimensi iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif yang diadaptasi daripada *Organizational Commitment Questionnaires* ([Mowday et al. 1979](#)). Item-item dalam bahagian B dan C diuji menggunakan skala likert lima pilihan iaitu 1=Sangat Tidak Setuju, hingga 5=Sangat Setuju.

3.4. Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Bagi mengukur kesahan instrumen kajian ini, pengkaji telah merujuk penyelia daripada Jabatan Pendidikan di Universiti Kebangsaan Malaysia dan seorang ketua jabatan sekolah rendah untuk menyemak kandungan, format dan tatabahasa yang digunakan sesuai dalam borang soal selidik.

Selepas itu, satu kajian rintis dijalankan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik. Kajian rintis ini melibatkan 30 orang guru yang sedang berkhidmat di sekolah rendah dan tidak terlibat dalam kajian sebenar. Berdasarkan kajian rintis yang dijalankan, nilai alfa Cronbach (α) untuk soal selidik bahagian B adalah 0.972, manakala nilai alfa Cronbach (α) untuk bahagian C pula adalah 0.932. Menurut [Chua \(2022\)](#), pekali alfa Cronbach mencapai 0.65 dianggap boleh dipercayai. Ini bermakna soal selidik ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik dan sah sebagai instrumen dalam kajian sebenar.

3.5. Prosedur Pengumpulan dan Penganalisisan Data

Proses pengumpulan data berperanan untuk mendapatkan hasil dapatan yang berkredibiliti dalam kajian kuantitatif. Sebelum menjalankan kajian, satu rangka kerja disediakan terlebih dahulu untuk membimbing proses pengumpulan data. Perkara-perkara yang diberi perhatian dalam rangka kerja ialah membentuk persoalan kajian, mengenal pasti pendekatan dan kumpul data kuantitatif, mendapatkan kebenaran daripada guru besar sekolah rendah menjadikan guru-guru di sekolah mereka sebagai responden dalam kajian ini. Seterusnya, pengkaji akan menghantarkan *Google Form* kepada sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Pengkaji akan memberi tempoh selama dua minggu untuk menjawab soal selidik.

Kemudian, data yang dikumpulkan daripada borang soal selidik dianalisis melalui kaedah deskriptif dan inferensi dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 23. Data dianalisis secara deskriptif terlebih dahulu dengan melihat kekerapan, min dan sisihan piawai. Bagi interpretasi skor min tahap gaya kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap komitmen guru sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, pengkaji mengkategorikan interpretasi skor kepada tiga tahap pelaksanaan iaitu tahap rendah, tahap sederhana dan tahap tinggi seperti yang ditunjukkan pada [Jadual 1](#) menggunakan sumber dari [Chua \(2014\)](#) seperti di bawah.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.66	Sederhana
3.67-5.00	Tinggi

Sumber: [Chua \(2014\)](#)

Selepas itu, ujian kolerasi Pearson dijalankan bagi menentukan hubungan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap komitmen guru. Bagi analisis tahap hubungan, saiz pekali korelasi (r) diukur berdasarkan [Jadual 2](#) kekuatan pekali korelasi yang dicadangkan oleh [Chua \(2014\)](#).

Jadual 2: Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali	Kekuatan Korelasi
0.91-1.00	Sangat Kuat
0.71-0.90	Kuat
0.51-0.70	Sederhana
0.31-0.50	Lemah
0.01-0.30	Sangat Lemah

Sumber: [Chua \(2014\)](#)

4. Hasil Kajian

4.1 Tahap Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar

Analisis deskriptif dalam [Jadual 3](#) menunjukkan nilai skor min dan sisihan piawai tahap kepimpinan multidimensi guru besar.

Jadual 3: Skor Min dan Sisihan Piawai Bagi Setiap Rangka Kepimpinan Multidimensi Guru Besar

Rangka Kepimpinan	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Struktural	4.05	0.55	Tinggi
Sumber Manusia	4.06	0.58	Tinggi
Politik	4.03	0.54	Tinggi
Simbolik	4.02	0.55	Tinggi

Berdasarkan skor min dalam empat rangka kepimpinan multidimensi guru besar jelas menunjukkan taburan skor min tertinggi adalah kepimpinan sumber manusia (min=4.06, s.p=0.58), diikuti kepimpinan struktural kedua tertinggi (min=4.05, s.p=0.55). Manakala amalan kepimpinan multidimensi ketiga tertinggi adalah kepimpinan politik (min=4.03, s.p=0.54). Amalan kepimpinan multidimensi yang paling tidak kerap diamalkan adalah kepimpinan simbolik (min=4.02, s.p=0.55). Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa guru besar sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur mengamalkan keempat-empat rangka kepimpinan multidimensi pada tahap yang tinggi. Menurut persepsi guru-guru, guru besar berupaya mempelbagaikan amalan kepimpinan multidimensi mereka mengikut situasi semasa memimpin. Walaupun cara kepimpinan guru besar adalah berlainan, tetapi mereka telah mengamalkan kepimpinan multidimensi iaitu kepimpinan struktural, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan politik dan kepimpinan simbolik seperti yang dicadangkan oleh [Bolman dan Deal \(2013\)](#).

4.2. Tahap Komitmen Guru

Analisis deskriptif dalam [Jadual 4](#) menunjukkan nilai skor min dan sisihan piawai tahap komitmen guru sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur terhadap sekolah berdasarkan dimensi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Jadual 4: Skor min, Sisihan Piawai dan Tahap Komitmen Guru

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Komitmen Afektif	3.99	0.58	Tinggi
Komitmen Berterusan	3.93	0.60	Tinggi
Komitmen Normatif	3.92	0.63	Tinggi

Berdasarkan skor min dalam tiga dimensi komitmen guru jelas menunjukkan taburan skor min tertinggi adalah komitmen afektif (min=3.99, s.p=0.58), diikuti komitmen berterusan (min=3.93, s.p=0.60). Manakala dimensi yang terendah pula adalah komitmen normatif (min=3.92, s.p=0.63). Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa kesemua dimensi komitmen guru sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur adalah berada pada tahap yang tinggi. Majoriti guru yang ditinjau berjaya memberi komitmen yang baik dan bertanggungjawab ke atas tugas yang diberikan kerana mempunyai pengurusan sekolah yang terancang dan kepimpinan yang terurus.

4.3. Hubungan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru

Analisis kolerasi Pearson dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru. Berdasarkan [Jadual 5](#), didapati terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Nilai

pekali kolerasi Pearson menunjukkan hubungan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru adalah pada tahap yang kuat dengan nilai $r=0.85$ dan $\text{sig}=.00$, ($p<0.01$). Maka, hipotesis Nul (H_0) bagi kajian ini iaitu “Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan tahap komitmen guru di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur” ditolak. Ini bermakna sekiranya amalan kepimpinan guru besar meningkat, maka komitmen guru juga akan meningkat. Sebaliknya, sekiranya amalan kepimpinan guru besar rendah, maka komitmen guru turut rendah.

Jadual 5: Analisis Korelasi Pearson Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar Dengan Komitmen Guru

		Tahap amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar	Komitmen Guru
Tahap amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar	Kolerasi Pearson (r)	1	.85**
	Sig. (2-hujung)		.00
	N	370	370

**Signifikan pada $p<0.01$

5. Perbincangan Kajian

5.1. Tahap Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar berada pada tahap yang tinggi dan ini menjelaskan bahawa guru besar telah mengamalkan amalan kepimpinan multidimensi berdasarkan keempat-empat dimensi yang dikaji dalam mentadbir sekolah. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian [Noraziyannah dan Aida \(2019\)](#) yang juga mendapati tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar menurut pandangan guru berada pada tahap yang tinggi dalam setiap dimensi di dua buah sekolah Program Transformasi Sekolah (TS 25) di daerah Kuala Lipis, Pahang. Begitu juga dengan kajian [Azmira dan Mohd Izham \(2019\)](#) ke atas amalan kepimpinan multidimensi pengetua Sekolah Menengah di daerah Melaka Tengah juga menunjukkan pada tahap yang tinggi. Namun begitu, dapatan kajian ini bertentangan dengan kajian yang dilakukan oleh [Norasmah et al. \(2012\)](#) yang melaporkan bahawa tahap amalan kepimpinan multidimensi ketua jabatan akademik adalah pada tahap sederhana. Ini bermakna masih terdapat sebahagian ketua jabatan akademik yang belum mengamalkan kepimpinan multidimensi dalam membuat keputusan bagi setiap situasi dan persekitaran yang semakin mencabar.

Secara terperinci, amalan kepimpinan sumber manusia dilihat sebagai pilihan utama diamalkan di sekolah hasil daripada penilaian ke atas 370 orang guru. Ini menggambarkan bahawa guru besar lebih mementingkan keperluan guru dengan memberikan sokongan, bimbingan, motivasi, pengiktirafan, ganjaran dan mempraktikkan autonomi dalam tugas kepada guru supaya dapat menjalankan tugas dengan lebih komited. Secara tidak langsung, dapatan ini membuktikan bahawa semakin ramai guru besar menunjukkan tingkah laku ini, semakin ramai guru merealisasikan bahawa harus terus kekal berkhidmat di sekolah atas kewajiban. Dapatan kajian ini disokong oleh dapatan kajian [Mohammed Sani dan Muhammad Faizal \(2012\)](#) yang mendapati bahawa amalan kepimpinan sumber manusia menjadi keutamaan dan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen kerja dan motivasi berdasarkan persepsi 871 responden.

Kepimpinan sumber manusia turut dinyatakan menjadi pilihan utama dalam kajian [Ruaina dan Mohd Izham \(2015\)](#) yang mana dapatan kajian mereka jelas menunjukkan taburan skor min tertinggi adalah berpusat kepada kepimpinan sumber manusia (min=4.11, s.p.=0.52).

Di samping itu, kepimpinan struktural yang diamalkan oleh guru besar juga berada pada tahap yang tinggi menerusi persepsi guru. Ini bermaksud guru besar menitikberatkan setiap peraturan, polisi dan matlamat sekolah yang telah ditetapkan serta mementingkan perancangan dalam prinsip pengurusanannya supaya memastikan aspirasi sekolah tercapai. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan [Mohd Khairy dan Bity Salwana \(2020\)](#) yang dijalankan di sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan, mendapati amalan kepimpinan struktural guru besar berada pada tahap yang tinggi menggambarkan bahawa guru besar mementingkan pencapaian misi dan visi sekolah.

Selain itu, amalan kepimpinan politik yang bertahap tinggi melambangkan guru besar memiliki pengetahuan yang mantap dalam hal ehwal perhubungan manusia ketika mentadbir sekolah termasuk membina rangkaian, memberikan sokongan, melakukan tawar-menawar serta perundingan dalam usaha mencapai matlamat sekolah. Dapatan ini juga konsisten dengan kajian [Ozdemir dan Kocak \(2018\)](#) serta [Faridah dan Mohd Khairuddin \(2021\)](#) yang menyatakan amalan kepimpinan politik mempunyai tahap yang tinggi. Namun, dapatan ini bertentangan dengan dapatan [Winton dan Pollock \(2013\)](#), iaitu kepimpinan politik jarang diamalkan oleh guru besar di Ontario, Kanada. Ini bererti guru besar tidak kerap menggunakan kuasa dan autoriti ketika mentadbir dan gagal mengesan dan melerai konflik sesama guru. Penyelidikan mereka menegaskan bahawa guru besar memerlukan latihan pengurusan terhadap kepimpinan politik. Begitu juga dengan kajian [Haslinda dan Jamalul'lail \(2020\)](#) memaparkan skor min kepimpinan politik adalah sederhana.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan amalan kepimpinan simbolik berada pada tahap yang tinggi menurut persepsi guru. Ini bermaksud guru besar bertindak sebagai *role model* yang memberi inspirasi kepada guru untuk mengubah dan membentuk sikap positif guru melalui konsep perkongsian matlamat dan identiti. Dapatan ini disokong oleh kajian [Zanita dan Aida \(2020\)](#) yang menunjukkan bahawa pengetua Maktab Tentera Diraja menggunakan sumber inspirasinya sebagai suri teladan supaya boleh dijadikan contoh ikutan kepada gurunya.

5.2. Tahap Komitmen Guru

Dapatan kajian ini menunjukkan tahap komitmen guru sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur adalah pada tahap yang tinggi. Dapatan ini selaras dengan kajian [Azizul dan Mohd Yusoff \(2018\)](#) yang menunjukkan bahawa tahap komitmen guru di daerah Samarahan, Sarawak berada pada tahap tinggi. Namun, dapatan kajian ini adalah bercanggah dengan kajian [Nurulaim Asyikin dan Suhaida \(2013\)](#). Kajian mereka mendapati bahawa hasil penilaian sendiri komitmen guru terhadap sekolah di daerah Kangar adalah berada pada tahap yang sederhana. Komitmen afektif menjadi dimensi dominan yang diamalkan oleh guru-guru sekiranya berbanding dengan komitmen berterusan dan komitmen normatif. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru setia dan berasa seronok bersama sekolah dalam mencapai matlamat ([Meyer & Allen, 1997](#)). Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai kehendak dan keinginan yang kuat untuk terus tetap bersama dengan sekolah. Dapatan kajian ini selari dengan kajian [Puvaneswary dan Muhammad \(2022\)](#) yang mendapati komitmen afektif

mempunyai skor min yang tertinggi berbanding dengan komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa komitmen berterusan terhadap sekolah yang dikaji berada pada tahap yang tinggi. Penemuan ini sesuai dengan [Meyer dan Allen \(1997\)](#) mempercayai bahawa guru yang mempunyai komitmen berterusan dengan sekolah kerana sekolah memberi inspirasi kepada mereka untuk terus berkhidmat. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian [Selamat et al. \(2013\)](#) yang menunjukkan majoriti guru yang ditinjau menyatakan keinginan untuk terus berkhidmat di sekolah masing-masing dan tidak berniat untuk bertukar ke sekolah lain. Kajian ini mendapati komitmen guru dimensi normatif juga berada pada tahap yang tinggi. Guru yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi adalah menjadi satu tanggungjawab untuk terus kekal berkhidmat dengan sekolah.

5.3. Hubungan Antara Tahap Amalan Kepimpinan Multidimensi Dengan Komitmen Guru

Hasil dapatan kajian ini membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Hubungan ini bermaksud amalan kepimpinan multidimensi guru besar akan memberi kesan positif terhadap komitmen guru. Hasil kajian ini adalah selaras dengan [Mohamad Rashaq et al. \(2021\)](#) yang membuktikan bahawa kedua-dua pemboleh ubah ini adalah saling mempengaruhi dalam tahap yang tinggi. Begitu juga dengan kajian [Haslinda dan Jamalul'lail \(2020\)](#) menunjukkan hubungan yang kuat antara kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru. Dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan kajian [Noraziyannah dan Aida \(2019\)](#). Kajian mereka mendapati bahawa walaupun guru besar sudah mengamalkan kepimpinan multidimensi namun komitmen guru di sekolah menunjukkan tahap sederhana.

6. Kesimpulan

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan diberi mandat oleh pihak KPM untuk merealisasikan aspirasi pendidikan negara. Dalam memenuhi hasrat tersebut, sekolah memerlukan guru besar yang berupaya memenuhi matlamat malah bijak mengamalkan gaya kepimpinan yang pelbagai berdasarkan situasi dalam sekolah sepertimana yang terkandung dalam PPPM 'memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah'. Dalam usaha menjadikan guru besar sebagai sumber inspirasi kepada guru, guru besar disarankan supaya memperkasa profesionalisme diri sebagai pentadbir yang cemerlang, aktif dan berilmu melalui kepimpinan multidimensi. Sebagai pentadbir, guru besar disarankan mempelbagaikan orientasi kepimpinan dalam memupuk komitmen dalam kalangan guru. Hal ini demikian kerana penghasilan guru yang komited berpunca daripada pemimpin guru besar selaku pemimpin sekolah.

Kajian menunjukkan wujud hubungan signifikan antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan komitmen guru. Oleh yang demikian, hasil dapatan penyelidikan ini diharap dapat memberi implikasi kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam merangka satu polisi atau dasar, kepada Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (JPWPKL) yang memberi latihan atau program kepimpinan yang sesuai kepada guru besar sekolah rendah yang masih menunjukkan tahap rendah dalam kepimpinannya. Di samping memberi pengetahuan dan kemahiran kepimpinan yang meliputi semua aspek kepimpinan multidimensi guru besar di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Institut

Aminuddin Baki (IAB) yang bertanggungjawab melatih guru besar atau bakal guru besar dan seterusnya kepada guru besar dalam usaha mengamalkan gaya kepimpinan multidimensi agar dapat meningkatkan keberkesanan pentadbirannya serta menjana modal insan yang berkomited dan berkualiti.

Selain itu, kajian ini berjaya membuktikan bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan multidimensi dapat meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Berdasarkan persepsi guru, kepimpinan guru besar yang mantap dan berkualiti melalui amalan kepimpinan multidimensi jelas membuktikan guru sentiasa memberikan komited terhadap sekolah. Dapatan kajian ini membuktikan empat gaya kepimpinan guru besar, iaitu kepimpinan struktural, sumber manusia, politik dan simbolik berperanan sebagai peramal kepada komitmen guru terhadap sekolah. Bagaimanapun, gaya kepimpinan sumber manusia adalah peramal yang tertinggi terhadap komitmen guru jika dibandingkan dengan tiga gaya kepimpinan yang lain. Ini bermakna, komitmen guru terhadap sekolah dijangka meningkat apabila guru besar mengamalkan kepimpinan sumber manusia. Dalam konteks kepimpinan guru besar di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, guru besar dituntut supaya proaktif dan mempelbagaikan gaya kepimpinan semasa memimpin sekolah. Dalam hal ini, guru besar memerlukan panduan sebuah model konseptual yang dapat membantu mereka memahami serta mentafsir situasi dan masalah yang pelbagai. Maka, kajian yang berasaskan Model Kepimpinan [Bolman dan Deal \(2003\)](#) ini amat sesuai dilaksanakan dalam menentukan sama ada guru besar mengamalkan gaya kepimpinan yang pelbagai semasa mengurus sekolah atau pun tidak. Kajian ini dijangka dapat menjadi pembuka ruang dan berupaya memberi gambaran yang mendalam melalui data empirikal tentang kepimpinan guru besar di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih diucapkan kepada Dr. Bity Salwana Alias dan Prof. Norasmah Othman selaku penyelia yang banyak memberi bimbingan dan dorongan sepanjang tempoh kajian ini berlangsung.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis tidak mempunyai sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Aieman, A.A.M. (2013). Leadership Frame Preference Of Jordanian Schools' Principals As Perceived By Their Teachers: The Bolman And Deal Four Frames Model European. *Journal of Social Sciences*, 38(2), 252 – 262.
- Amjah Yunus. (2015). Pengurusan Konflik Di Sekolah. Jabatan Seni Visual Dan Muzik IPG Kampus Keningau. <http://jabatansenivisualmuzik.blogspot.com/2015/03/pengurusan-konflik-di-sekolah.html>.
- Amutha Anathuril, & Ramli Basri. (2019). Hubungan Iklim Sekolah Dengan Komitmen Guru Di Zon Kajang. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 5(16), 101-111.
- Amutha Malar, T., & Aida Hanim, A. Hamid. (2021). Transformasi Guru Besar Dan Komitmen Guru Sekolah Tamil Di Daerah Klang , Selangor. *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)*, 3(1), 49-70.
- Anusha Selvadurai, & Azlin Norhaini Mansor. (2021). Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Komitmen Guru Di Zon Mantin, Negeri Sembilan. *Proceeding Of International Conference on Business Studies and Education*, 30-37.
- Azizul Asi, & Mohd Nor Mohamed Yusoff. (2018). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru. *Seminar Pendidikan Transdisiplin*, 247-56.
- Azmira Ali, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua. Dan Hubungan Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Di Daerah Melaka Tengah. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(7), 38-50. Retrieved from <http://www.ijmtss.com/PDF/IJMTSS-2019-07-03-05.pdf>.
- Bolman, L., & Deal, T. (2013). *Reframing Organizations*. Ed. Ke-5. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Reframing organization: artistry, choice and leadership*. Ed. Ke-3. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Chin, A., & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2022). Amalan Kepimpinan Inovatif Pengetua Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Tingkatan Enam Di Daerah Papar, Sabah. *eProsiding Wancana Pendidikan Islam*, (12), 924-944.
- Chua, Y.P. (2022). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan-Asas Statistik Penyelidikan* (Buku 2), Ed. Ke-4. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education.
- Chua, Y.P. (2014). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan-Asas Statistik Penyelidikan* (Buku 2), Ed. Ke-3. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Davis, M.W. (2012). *Distributed leadership and school performance* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest, UMI Dissertations Publishing. aft, R. 1999. *Leadership: theory and practice*, Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Faridah Darus, & Mohd Khairuddin (2021). Amalan Efikasi Guru dan Hubungan dengan Kepedulian Kerja Guru MRSM. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(6), 201-208.
- Gumus, S. , & Akcaoglu, M. (2013). Instructional leadership in Turkish primary schools: An analysis of educators' perceptions and current policy. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(3), 289-302.
- Haseena, V. A., & Mohammed, A. P. (2015). Aspects of quality in education for the improvement of educational scenario. *Journal of EducationanPractice*, 6(4), 100-

105. Available at: www.iiste.org.
- Haslinda, & Jamalul'lail Abdul Wahab. (2020). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar. Dan Hubungannya Dengan Komitmen Kerja Guru Sekolah Rendah Zon Bangsar Pudu Kuala Lumpur. *Proceeding Of Malaysia International Convention on Education Research & Management (MICER)*, 235-241.
- Janary Lumbai. (2016). *Pengaruh Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma Norma Budaya Terhadap Keprihatinan Tugas Guru Sekolah Kebangsaan di Sarawak*. Universiti Malaysia Sabah (Tidak Diterbitkan) (Tesis Doktor Falsafah).
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2022). Statistik Bilangan Sekolah, Murid & Guru. MOE. <https://www.moe.gov.my/en/statistik-menu/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru>.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behaviour. (9nd Ed.)*. Boston:Mcgraw Hill Education.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Law, X.H., & Muhammad Hussin (2020). Hubungan Antara Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Tahap Kepuasan Guru Di SJKC di Daerah Gua Musang. *Proceeding Of The International Conference Of Future Education And Advances (ICOFEA) 2020*, 93-99
- Lokman Mohd Tahir, & Mohd Anuar Abd Rahman. (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Malaysia: UTM PRESS Universiti Teknologi Malaysia.
- Madani, R. A. (2019). Analysis of educational quality, a goal of education for all policy. *Higher Education Studies*, 9(1), 100-109.
- Mastura Idris. (2013). *Amalan Rangka Kepimpinan Pengetua Serta Hubung Kaitnya dengan Komitmen Guru di Dua Buah Sekolah Menengah Kluster Kecemerlangan di Daerah Muar*. (Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia..
- Meyer, J.P., & Allen, J.N. (1997). *Commitment in The Work Place-Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mohamad Rashid Mohamad Noh, Suhaimi Sabran, Nur Aileen Lau Abdullah@Eileen Lau Ai Ting, & Omar Firdaus Mohd Said. (2021). Kompetensi amalan kepimpinan guru besar bagi Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Kementerian Pendidikan Malaysia di sekolah rendah daerah Sabak Bernam. *Jurnal Sains Sukan dan Pendidikan Jasmani*, 10(1): 65-72.
- Mohd Khairy Bazli, & Bity Salwana Alias. (2020). Hubungan antara kepimpinan multidimensi guru besar dan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(1(SI)): 35-41.
- Mohammed Sani Ibrahim, & Muhammad Faizal A. Ghani. (2012). Relationship of Multidimensional Leadership with Lecturers Work Commitment: A Study on Malaysian Heads of Polytechnic's Academic Departments. *Journal of The King Saud University (Administration Science)*, 24(2), 17-33.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitmen. *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Muhammad Zerni Mubaraq, & Bity Salwana Alias. (2020). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Dan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Wilayah PersekutuanPutrajaya. *Proceeding Of ICOFEA 2020 Conference Proceeding*, 439-446. Pertubuhan Penyelidikan Dan Pendidikan Pendidik Malaysia.
- Norasmah Othman, Siti Junaidah M. Mujir, & M.Sani Ibrahim. (2012). Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan Ke Atas Orientasi Kepimpinan Multidimensi Pemimpin Akadmik Dan Komitmen Pensyarah. *Journal Pengurusan* 34, 137-150.

- Noraziyanah Md Jais, & Aida Hanim Hamid. (2019). The Relationship Between Headteacher Multidimensional Leadership Practices with Teacher Commitment Under School Transformation Program 2025. *International Journal of Modern Education*, 1(2), 13-26.
- Nurulaim Asyikin Zakaria, & Suhaida Abdul Kadir (2013). Kepimpinan Distributif Sekolah Menengah Di Daerah Kangar, Perlis. *Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDUC 2013)*. Universiti Putra Malaysia.
- Ozdemir, M., & Kocak, S. (2018). Predicting teacher emotional labour based on multi-frame Leadership orientations: a case from Turkey. *Irish Educational Studies*, 37(1): 69-87. doi:10.1080/03323315.2018.1438912
- Puvaneswary, & Muhammad Hussin. (2022). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Komitmen Guru Di Sekolah (ts25) Di Daerah Muar, Johor. *Proceeding Of International Conference on Global Education IX*, 371-379.
- Ruaina Abdullah, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Agama Menengah Di Negeri Selangor. *Proceeding Of Kolokium Penyelidikan Pendidikan Kebangsaan MEdRec*, 99-108.
- Salamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers job performance. *Educational Research*, 2(1). Available: <http://www.erej.ua.es/rdd/article/view/51/39>
- Sidra Ajmal, M. Zuhair Farooq, Noman Sajid, & Sajid Awan. (2012). Role of Leadership in Change management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), 111-124.
- Siti Azaha Bohari, & Bity Salwana Alias. (2022). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Dan Prestasi Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Hulu Hangan, Selangor. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 9(4), 19-37.
- Siti Nazatul Norashikin Ali. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen Guru Pjk Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceeding of ICECRS*, 1 (2016), 123-130. International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia.
- Suriyankietkaew, S., & Hallinger, P. (2019). Empirical research on education for sustainable development in Sufficiency-Based Schools. South Africa. *European Journal of Sustainable Development*, 7(3), 205-216.
- Tan, L.K. (2018). *Faktor dalaman sekolah dan komitmen guru terhadap organisasi: Pengaruh -pengantara kualiti kehidupan kerja guru di SBT dan SBBT* (Disertasi Doktor Falsafah, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Sains Malaysia).
- Teng, L.F., & Norzaini Azman. (2017). Hubungan kecerdasan emosi dengan komitmen guru LINUS di daerah Padawan. *Seminar Penyelidikan Pendidikan 2017 Institut Pendidikan Guru Batu Lintang*, 1790-1801.
- UNICEF. (2015). *Annual report on education*. UNCEF Publication.
- Winton S., Pollock K. (2013). Preparing politically savvy principals in Ontario, Canada. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 40-54.
- Zanita Ishak, & Aida Hanim Hamid (2020). Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua Mengikut Persepsi Guru Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di Maktab Tentera Diraja. - *International Conference On Innovative Approaches In Business, Education & Technology (Iciabet 2020)*. 181-191.