

HUBUNGAN ANTARA PEMBANGUNAN INDIVIDU TERHADAP PEMBANGUNAN ORGANISASI DALAM KALANGAN GRADUAN NPQEL 2.0

Ratnadevi R.Shunmugam, Ph.D

Vasu Muniandy

Mahazi Si Harun, Ph.D

Norazman bin Mohamed, Ph.D

Azhar bin Harun, Ph.D

Che Zakiah binti Mohamad Salim

Noraisah binti Md Yusuf

Salmah binti Ismail

Hasbullah bin Idris

Zunaida binti Zakaria, Ph.D

Institut Aminuddin Baki Induk, Bandar Enstek

ratna@iab.moe.gov.my

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap pembangunan individu dan pembangunan organisasi serta hubungan antara pembangunan individu dan pengurusan organisasi terhadap kompetensi kepemimpinan graduan NPQEL 2.0. Kajian ini adalah kajian kuantitatif berbentuk deskriptif dan inferensi dengan menggunakan reka bentuk kajian tinjauan. Kaedah persampelan rawak berstrata digunakan dengan melibatkan populasi daripada lima kampus IAB iaitu IAB Induk, IAB Cawangan Genting Highlands, IAB Cawangan Utara, IAB Cawangan Sabah dan IAB Cawangan Sarawak. Soal selidik yang diadaptasi daripada Standard Keperibadian dan Amalan Kepimpinan Pendidikan Berprestasi Tinggi Institut Aminuddin Baki dan ditadbir kepada 2516 graduan NPQEL 2.0 ambilan 2018 dan 2019. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap pembangunan individu dan pembangunan organisasi adalah tinggi untuk semua elemen. Kajian ini juga menyimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pembangunan individu terhadap pembangunan organisasi dalam kalangan graduan NPQEL 2.0 berkenaan. Secara keseluruhan, kajian ini diharap dapat menjadi rujukan bagi pihak berkepentingan untuk mendapatkan maklumat bagi pembinaan modul-modul latihan kepemimpinan pada masa hadapan.

Kata kunci: *Pembangunan Individu, Pembangunan Organisasi, Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan, NPQEL 2.0, Kepimpinan*

PENGENALAN

Institut Aminuddin Baki (IAB) merupakan institusi yang berperanan dalam membangunkan keupayaan individu serta organisasi pendidikan melalui latihan dan pembangunan. Proses ini menggunakan pendekatan dan mekanisme yang dinamik serta bersistem bagi meningkatkan kompetensi pemimpin pendidikan. Latihan dan pembangunan ditakrifkan sebagai satu proses pembangunan pengetahuan dan kepakaran spesifik yang sistematik berkaitan kerja untuk meningkatkan prestasi serta kecekapan pekerja seterusnya menyumbang terhadap pencapaian matlamat, pertumbuhan dan memperkukuhkan keupayaan sesebuah organisasi (Abudi, 2008). Para sarjana berpendapat aspek pembangunan individu seperti peningkatan pengetahuan berterusan dan pembangunan organisasi merupakan kombinasi penting dalam sesuatu perancangan latihan dan pembangunan terutamanya dalam kepimpinan pendidikan (Bernelo et al., 2011).

IAB telah melaksanakan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Educational Leaders* (NPQEL) Versi 2.0. Program ini telah mengalami perubahan berbanding versi sebelumnya dalam aspek tempoh kursus, bilanganambilan, kurikulum, pentaksiran, kaedah penyampaian dan pengisian masa kursus dengan mengambil kira pembangunan profesional secara berterusan berasaskan penyampaian latihan futuristik dan pentaksiran berpusatkan peserta. Program ini turut mempraktikkan kaedah penyampaian dan kurikulum yang lebih bersesuaian dalam menyediakan calon pengetua dan guru besar (PGB) novis yang memiliki kompetensi sebagai pemimpin berprestasi tinggi. Modul latihan dibina berlandaskan model Kompetensi Pemimpin Sekolah Versi 2.0 (KOMPAS 2.0) yang merangkumi gabungan lima domain dan 18 kompetensi. Melalui latihan tersebut, graduan seharusnya berupaya mengimplementasikan teori, kemahiran dan kompetensi yang dipelajari untuk dipraktikkan dalam kepimpinan, pentadbiran dan keseluruhan proses pengurusan (Kanak & Kiflee, 2017).

Kaedah penyampaian latihan juga berubah dengan nisbah 70:20:10 iaitu 70% pembelajaran berasaskan pengalaman, 20% pembelajaran sosial dan 10% pembelajaran formal. Semua perubahan ini bertujuan membangunkan 10 kompetensi kepimpinan pendidikan iaitu Berfikiran Strategik, Membuat Keputusan, Memimpin Perubahan, Menyelesaikan Masalah, Memimpin Pembelajaran, Membangun Kapasiti, Membina Jaringan dan Jalinan, Berkomunikasi Berkesan, Berkepemimpinan dan Berkeperibadian Tinggi dalam kalangan pemimpin pendidikan (IAB, 2018). Adam, Ashley dan Vasu (2020) dalam kajian mereka mendapati bahawa 10 kompetensi NPQEL Versi 2.0 telah menyumbang kepada pembangunan kemahiran kepimpinan pendidikan. Dengan ini jelas menunjukkan bahawa NPQEL 2.0 telah berjaya memenuhi aspirasi kepimpinan selari dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2012-2025.

Wiles (2013) memperincikan latihan dan pembangunan sebagai pemangkin peningkatan kemahiran, pengetahuan dan tingkah laku peserta sama ada secara formal atau tidak formal. Latihan dan pembangunan adalah satu set program yang digubal untuk meningkatkan prestasi kerja dan meningkatkan produktiviti organisasi. Kajian Sandamali et al. (2018) telah membuktikan bahawa latihan dan pembangunan berhubung dengan prestasi pekerja. Pekerja yang berprestasi baik dalam tugas berkemungkinan akan menghasilkan peningkatan dalam produktiviti organisasi mereka. Kamaruzaman et al., (2012) mendapati bahawa graduan lepasan *National Professional Qualification for Headship* (NPQH) dan NPQEL telah menunjukkan prestasi dan kompetensi yang semakin meningkat dalam aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah selepas mengikuti latihan tersebut. Graduan didapati menunjukkan peningkatan dalam keupayaan memimpin dan mengaplikasikan set kemahiran yang betul untuk membaiki prestasi kepimpinan, berupaya menerajui kepimpinan sekolah dan seterusnya menghasilkan kecemerlangan terhadap sekolah yang dipimpin. Kajian yang dijalankan oleh Universiti Malaya dan Universiti Pendidikan Sultan Idris juga menunjukkan bahawa pengetua atau guru besar graduan NPQEL yang baharu dilantik lebih bersedia melaksanakan tugas berbanding mereka yang memegang jawatan tanpa latihan NPQEL.

Kebanyakan kajian lepas berkaitan latihan NPQEL didapati lebih menumpukan kepada penilaian keberkesanan terhadap hasil keluaran dan pelaksanaan program latihan tetapi kurang memfokuskan terhadap impak latihan tersebut terhadap aspek pembangunan individu dan pembangunan organisasi graduan tersebut (Singh, 2019). Justeru, wujudnya kekurangan kajian dalam aspek pembangunan individu terhadap pembangunan organisasi dalam kalangan graduan NPQEL. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap pembangunan individu dan pembangunan organisasi serta hubungan antara pembangunan individu dan pengurusan

organisasi terhadap kompetensi kepemimpinan graduan NPQEL Versi 2.0. Oleh itu, kajian ini dapat menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah tahap pembangunan individu graduan NPQEL 2.0?
2. Apakah tahap pengurusan organisasi graduan NPQEL 2.0?
3. Adakah terdapat hubungan di antara tahap pembangunan individu dan pembangunan organisasi graduan NPQEL 2.0?

TINJAUAN LITERATUR

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL)

Mulai 1 Julai 2014, merujuk surat siaran Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia bertarikh 7 November 2013, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah meluluskan sijil NPQEL sebagai syarat mandatori bagi pelantikan Pengetua dan Guru Besar (PGB) sekolah di bawah KPM. Ini adalah impak daripada dapatan kajian-kajian yang menunjukkan bahawa program NPQEL adalah satu latihan pembentukan pemimpin pelapis yang berkesan yang membawa perubahan kepada tahap pengetahuan, kefahaman dan kemahiran peserta serta keupayaan peserta menjalankan tugas pengurusan dan kepimpinan sekolah (Kamaruzaman et al., 2013).

Pelaksanaan program NPQEL juga telah menerima reaksi positif dan menjadi petunjuk bahawa program NPQEL berlangsung dengan baik. Kemampuan peserta telah diperlihatkan dalam menggalas tugas dan tanggungjawab sebagai peneraju pentadbiran sekolah. Program NPQEL ini didapati amat relevan bagi memenuhi tuntutan kepimpinan sekolah masa kini dan perlu diteruskan bagi memastikan pencapaian hasrat dan aspirasi negara melalui PPPM 2013-2025 (Jameela & Jainabee, 2011). Pemimpin sekolah berperanan meningkatkan kualiti sekolah dan kemenjadian murid sebagaimana yang terkandung dalam Aspirasi Anjakan Kelima dalam PPPM 2013-2025 untuk memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Lantaran itu, program NPQEL merupakan program holistik untuk melahirkan bakal pemimpin pendidikan berprestasi tinggi dari aspek pembangunan kompetensi individu bagi kecemerlangan pembangunan organisasi selaras dengan perkembangan pendidikan secara global.

Pembangunan Individu Pemimpin Pendidikan

Latihan dan pembangunan individu merupakan aktiviti peningkatan kemahiran, pengetahuan dan tingkah laku sama ada secara formal atau tidak formal yang berlaku dalam organisasi. Pemimpin yang berkemahiran dalam kompetensi menetapkan matlamat dan visi organisasi dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Pemimpin yang proaktif pula mampu bertindak untuk memperbaiki dan mengubah situasi serta diri seseorang atau warga organisasi. Bagi mencapai visi dan misi sekolah, kemahiran merancang pemimpin sekolah adalah merupakan satu mekanisme untuk menilai kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman dalam persekitaran luaran (Shahijan et al., 2016). Dalam kajian oleh Boone dan Roberts (2015), analisis *Strength, Weakness, Opportunity dan Threats* (SWOT) berupaya untuk menerangkan status organisasi, mengenali maklumat sebenar yang diperlukan, tindakan yang mesti dilaksanakan, gambaran jelas mengenai produk organisasi dan perkhidmatan dalam konteks persekitaran yang kompetitif. Pemimpin sekolah mestilah jelas tentang perancangan yang telah dibina secara kolektif untuk mencapai matlamat organisasi.

Selain itu, komunikasi yang efektif memperbaiki kepuasan kerja seterusnya meningkatkan produktiviti dan mempunyai hubungan yang signifikan antara proses komunikasi dengan

kepuasan kerja (Sharifah, Joko & Balan). Komunikasi juga didapati berupaya memaksimumkan produktiviti dan membantu dalam membina hubungan kemanusiaan yang tulen agar dapat bekerjasama dalam mencapai objektif organisasi (Ibrahim, Md Syed & Yatim, 2018). Pengetua dan guru besar (PGB) yang efektif mampu membuat keputusan baik dengan melibatkan warga organisasi, menggunakan maklumat data yang diperolehi supaya pendekatan yang sesuai dapat dilaksanakan (Norazlinda & Sankaran, 2017).

Pembangunan Organisasi

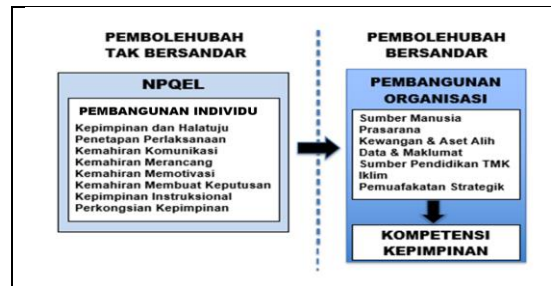
Kajian Cummings & Worley (2014) mentakrifkan pembangunan organisasi adalah proses kritikal yang membantu organisasi membina kemampuan untuk berubah dan mencapai keberkesanan yang lebih besar dengan mengembang, memperbaiki serta memperkuat strategi, struktur, dan proses. Elemen pembangunan organisasi iaitu pengurusan sumber manusia terdiri daripada pengurusan aset organisasi seperti pekerja, manusia atau modal insan yang perlu digunakan secara berkesan dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat individu dan organisasi. Pengurusan sumber manusia juga merangkumi latihan dan pembangunan penilaian prestasi dan ganjaran yang menyumbang kepada meningkatkan prestasi organisasi (Bohlander & Snell, 2013; Norasmah & Faridah, 2010).

Pembangunan organisasi juga bergantung kepada kemampuan kepimpinan dalam menyediakan persekitaran fizikal yang lengkap serta selesa yang akan mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran (Che Nizam et al., 2014). Seterusnya, Mohd Richard (2013) menegaskan bahawa kompetensi pengurusan kewangan yang cekap dan baik di sekolah memerlukan seorang PGB yang bertanggungjawab, berintegriti, dan berpengetahuan luas. Tanpa pengurusan kewangan yang cekap, program dan aktiviti sekolah tidak dapat dijalankan secara lebih berkesan (Hassan & Hamzah, 2020). Stone (2010) pula berpendapat bahawa data dan maklumat boleh mencetuskan kecemerlangan warga organisasi sekiranya pemimpin bijak memilih dalam menggunakan data dan maklumat tersebut di peringkat organisasi.

Elemen Sumber Pendidikan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam pembangunan organisasi dapat memberi impak terhadap pedagogi, pengetahuan dan kemahiran dalam pengintegrasian teknologi (Institut Aminuddin Baki, 2018). Kepimpinan TMK yang berkesan mampu mengarah, membangun dan menyebarkan luas pengetahuan serta kemahiran dalam pengintegrasian teknologi bagi pembangunan organisasi sekolah (Ong & Aida, 2023). Selain itu, iklim organisasi juga penting kerana ia adalah satu faktor peramal dalam pembangunan organisasi (Takele & Kiltu, 2014). Kajian Iqbal (2012) menunjukkan bahawa gaya kepimpinan dan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi pekerja di sesebuah organisasi. Seterusnya, permuafakatan strategik merupakan satu bentuk kerjasama antara sekolah dan komuniti untuk mencapai matlamat yang ditetapkan bersama. Dapatan kajian Andin et al., (2019) menyimpulkan bahawa kejayaan permuafakatan strategik bergantung kepada kepimpinan sekolah terutamanya PGB.

Secara keseluruhannya, pembangunan individu PGB yang diperkukuhkan melalui program NPQEL Versi 2.0 mampu meningkatkan kompetensi PGB dan menjadi pemangkin kecemerlangan pembangunan organisasi sekolah. Oleh itu, berdasarkan tinjauan kajian-kajian lepas, Model KOMPAS (2009) dan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM), kerangka konseptual kajian dibina seperti dalam Rajah 1. Kerangka menerangkan pembolehubah tak bersandar pembangunan individu terdiri daripada lapan elemen yang diterapkan melalui program NPQEL 2.0. Manakala pembolehubah bersandar pembangunan organisasi terdiri daripada tujuh elemen. Oleh itu, kajian ini mengenal pasti tahap pembangunan

individu dan pembangunan organisasi serta hubungan antara pembangunan individu terhadap pembangunan organisasi.



Rajah 1: Model KOMPAS 2.0 dan Standard Kompetensi Kepengetuan Sekolah Malaysia (KOMPAS, 2009)

METODOLOGI KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini adalah kajian kuantitatif berbentuk deskriptif dan inferensi dengan menggunakan reka bentuk kajian tinjauan. Kaedah persampelan rawak berstrata digunakan dalam dengan melibatkan populasi daripada lima kampus IAB iaitu IAB Induk, IAB Cawangan Genting Highlands, IAB Cawangan Utara, IAB Cawangan Sabah dan IAB Cawangan Sarawak. Jumlah keseluruhan populasi graduan NPQEL Versi 2.0 bagi tahun 2018 dan 2019 ialah 2516 orang. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), sampel yang sesuai pada ralat margin = .05 bagi populasi ini ialah 338 orang. Sehubungan dengan itu, bilangan sampel daripada setiap cawangan ditentukan mengikut perkadaran jumlah peserta di setiap cawangan. Soal selidik kajian ini diadaptasi daripada Standard Keperibadian dan Amalan Kepimpinan Pendidikan Berprestasi Tinggi Institut Aminuddin Baki. Borang soal selidik ini berbentuk soalan tertutup dan soalan terbuka mengandungi 73 item bagi mengenal pasti Pembangunan Individu dan Pembangunan Organisasi graduan NPQEL Versi 2.0. Soal selidik ini menggunakan skala likert lima mata; 1 – Sangat negatif; 2 - Negatif; 3 - Neutral; 4 - Positif dan 5 - Sangat Positif. Data dikumpul menggunakan soal selidik secara dalam talian menggunakan *google form*. Data dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science version 24.0*. Analisis korelasi Pearson digunakan sebagai petunjuk sejauh mana kekuatan pembolehubah bersandar dan tidak bersandar. Nilai r ini mempunyai sela antara +1.00 dan -1.00.

DAPATAN KAJIAN

Kajian dijalankan untuk mengenal pasti tahap pembangunan individu dan pengurusan organisasi graduan NPQEL Versi 2.0 dengan menggunakan min dan sisihan piawaian. Kajian juga melihat hubungan pembangunan individu terhadap pengurusan organisasi responden. Oleh itu, analisis inferensi yang melibatkan analisis Korelasi Pearson dijalankan untuk menentukan hubungan antara pembangunan individu terhadap pengurusan organisasi.

Jadual 1: Tahap Pembangunan Individu Graduan NPQEL 2.0.

KONSTRUK	Min	SP	Tahap
Kepimpinan dan Hala Tuju	4.48	.53	Tinggi
Penetapan Perlaksanaan	4.38	.56	Tinggi
Kemahiran Komunikasi	4.52	.53	Tinggi
Kemahiran Merancang	4.37	.55	Tinggi
Kemahiran Memotivasi	4.52	.53	Tinggi
Kemahiran Membuat Keputusan	4.40	.54	Tinggi
Kepimpinan Instruksional	4.37	.53	Tinggi
Perkongsian Kepimpinan	4.37	.53	Tinggi
KESELURUHAN	4.35	.54	Tinggi

Berdasarkan Jadual 1, konstruk Kepimpinan dan Hala Tuju ($\text{min}=4.48$, $\text{SP}=0.53$), konstruk Penetapan Pelaksanaan ($\text{min}=4.38$, $\text{SP}=0.56$), konstruk Kemahiran Komunikasi ($\text{min}=4.52$, $\text{SP}=0.53$), konstruk Merancang ($\text{min}=4.37$, $\text{SP}=0.55$), konstruk Memotivasi ($\text{min}=4.52$, $\text{SP}=0.53$), konstruk Kemahiran Membuat Keputusan ($\text{min}=4.40$, $\text{SP}=0.54$), konstruk Kepimpinan Instruksional ($\text{min}=4.37$, $\text{SP}=0.53$) dan konstruk Perkongsian Kepimpinan ($\text{min}=4.37$, $\text{SP}=0.53$). Secara keseluruhan, tahap pembangunan individu responden terhadap dimensi pembangunan individu adalah pada tahap tinggi ($\text{min}=4.35$, $\text{SP}=0.54$).

Jadual 2: Tahap Pembangunan Organisasi Graduan NPQEL 2.0

Konstruk	Min	SP	Tahap
Sumber Manusia	4.35	.53	Tinggi
Prasarana	4.30	.54	Tinggi
Kewangan & Aset Alih	4.37	.54	Tinggi
Data & Maklumat	4.35	.53	Tinggi
Sumber Pendidikan TMK	4.18	.56	Tinggi
Iklim	4.47	.52	Tinggi
Pemuafakatan Strategik	4.42	.55	Tinggi
KESELURUHAN	4.35	.54	Tinggi

Jadual 2 menunjukkan min dan SP tahap pembangunan organisasi responden. Berdasarkan Jadual 2, dimensi pembangunan organisasi terdiri dari 7 konstruk; Pengurusan Sumber Manusia ($\text{min}=4.35$, $\text{SP}=0.53$), Pengurusan Prasarana ($\text{min}=4.30$, $\text{SP}=0.54$), Pengurusan Kewangan dan Aset Alih ($\text{min}=4.37$, $\text{SP}=0.54$), Pengurusan Data dan Maklumat, ($\text{min}=4.35$, $\text{SP}=0.53$) Sumber Pendidikan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) ($\text{min}=4.18$, $\text{SP}=0.56$), Iklim ($\text{min}=4.47$, $\text{SP}=0.52$) dan Pemuafakatan Strategik ($\text{min}=4.42$, $\text{SP}=0.55$). Secara keseluruhannya, responden terhadap pembangunan organisasi menunjukkan kesemua konstruk dinyatakan pada tahap yang tinggi ($\text{min}=4.35$, $\text{SP}=0.54$).

Hubungan Di Antara Tahap Pembangunan Individu Dan Pembangunan Organisasi Graduan NPQEL 2.0.

Jadual 3 menunjukkan hubungan antara pembangunan organisasi (Y) dengan dimensi-dimensi pembangunan individu iaitu kepimpinan halatuju (X_1), penetapan pelaksanaan (X_2), kemahiran komunikasi (X_3), kemahiran merancang (X_4), kemahiran membuat keputusan (X_5), kemahiran instruksional (X_6), perkongsian kepimpinan (X_7), dianalisis menggunakan pekali korelasi *Pearson*.

Jadual 3: Hubungan Pembangunan Organisasi Dan Pembangunan Individu Graduan NPQEL 2.0.

Pembolehubah	r	p	Tahap
Pembangunan Organisasi (Y)			
Kepimpinan Halatuju (X_1)	1.000	.000	Kuat
Penetapan Pelaksanaan (X_2)	.769	.000	Kuat
Kemahiran Komunikasi (X_3)	.819	.000	Kuat
Kemahiran Merancang (X_4)	.776	.000	Kuat
Kemahiran Memotivasi (X_5)	.765	.000	Kuat
Kemahiran Membuat Keputusan (X_6)	.766	.000	Kuat
Kepimpinan Instruksional (X_7)	.768	.000	Kuat
Perkongsian Kepimpinan (X_8)	.882	.000	Kuat
**.Signifikan pada aras 0.01			

Sebagaimana yang dapat dilihat dalam Jadual 3, hubungan yang signifikan diperolehi antara kepimpinan hala tuju (X_1) dan pembangunan organisasi (Y), ($r = 1$, $p = .000$). Pekali korelasi tinggi yang positif 1 menunjukkan skor bagi kepimpinan hala tuju meningkat yang mengakibatkan perkara yang sama berlaku terhadap pembangunan organisasi. Kedua, hubungan linear signifikan positif yang kuat diperolehi daripada kemahiran komunikasi (X_3) dan pengurusan organisasi, ($r = .819$, $p = .000$). Diikuti oleh hubungan linear signifikan positif yang kuat juga iaitu kemahiran merancang (X_4) dan pembangunan organisasi ($r = .776$, $p = .000$). Oleh yang demikian, secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan positif signifikan pada tahap kuat antara pembangunan individu dengan pembangunan organisasi dengan nilai $r = 1$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Dapatan ini bermaksud apabila pembangunan individu pengetua meningkat maka pembangunan organisasi akan meningkat.

PERBINCANGAN

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap pembangunan individu dan pembangunan organisasi serta mengenal pasti hubungan antara pembangunan individu terhadap pembangunan organisasi dalam kalangan graduan NPQEL 2.0. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis min, sisihan piawai dan korelasi Pearson. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap pembangunan individu dan pembangunan organisasi adalah tinggi untuk semua elemennya. Kajian ini juga menyimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pembangunan individu terhadap pembangunan organisasi dalam kalangan graduan NPQEL Versi 2.0.

Tahap Pembangunan Individu dalam kalangan Graduan NPQEL Versi 2.0

Dapatan kajian tahap pembangunan individu menunjukkan bahawa konstruk Kemahiran Komunikasi mencatatkan tahap amalan yang paling tinggi (min=4.52, SP=0.53), diikuti Kemahiran Memotivasi (min=4.52, SP=0.53), Kepimpinan dan Hala Tuju (min=4.48, SP=0.53), Kemahiran Membuat Keputusan (min=4.40, SP=0.54), Penetapan Perlaksanaan (min=4.38, SP=0.55), Kemahiran Merancang (min=4.37, SP=0.55), Perkongsian Kepimpinan (min=4.37, SP=0.53) dan akhir sekali konstruk Kepimpinan Instruksional (min=4.37, SP=0.53).

Dapatan analisis min dan sisihan piawai menyimpulkan bahawa elemen Kemahiran Komunikasi berada di tahap yang tinggi. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Sharifah, Joki dan Balan (2016) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara Kemahiran Komunikasi dengan kepuasan kerja individu yang seterusnya meningkatkan kecekapan produktiviti individu serta pembangunan individu.

Dapatan analisis elemen kemahiran memotivasi berada di tahap tinggi selari dengan elemen kemahiran komunikasi. Motivasi cenderung untuk meningkatkan pembangunan individu dan seterusnya memberi kesan kecemerlangan organisasi. Dapatan ini dapat memperkukuhkan hujah Robescu dan Lancu (2016) yang menyatakan bahawa prestasi individu akan meningkat sekiranya organisasi mampu memberikan motivasi berbentuk insentif kepada kecekapan pekerja.

Tahap Pembangunan Organisasi dalam Kalangan Graduan NPQEL Versi 2.0

Didapati bahawa konstruk Iklim menunjukkan tahap amalan yang tertinggi (min=4.47, SP=0.52) diikuti yang kedua konstruk Pemuaafakatan strategik (min=4.42, SP= 0.55), Pengurusan Kewangan dan Inventori (min=4.37, SP=0.54), Pengurusan Sumber Manusia (min=4.35, SP=0.53), Pengurusan Data dan Maklumat (min=4.35, SP=0.53), Pengurusan Prasarana (min=4.30, SP=0.54 dan ketujuh Sumber Pendidikan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (min=4.18, SP=0.56). Secara keseluruhannya menunjukkan tahap pembangunan organisasi responden adalah pada tahap tinggi (min=4.35, SP=0.54).

Dapatan kajian daripada analisis min dan sisihan piawai bagi bidang Pembangunan Organisasi menunjukkan bahawa elemen Iklim dalam organisasi dan permuaafakatan strategik menunjukkan tahap tinggi. Menurut Jamilah (2018), iklim dalam organisasi adalah hasil daripada amalan dan prosedur dalam sesebuah organisasi. Ia merupakan set ciri-ciri yang memperihalkan sesebuah organisasi dan menunjukkan perbezaan antara sesebuah organisasi dengan organisasi lain. Amalan dan prosedur organisasi yang berbeza akan menghasilkan iklim organisasi yang berbeza. Di peringkat sekolah, Iklim tersebut dinyatakan sebagai nilai, norma, kepercayaan dan upacara yang dibina dari semasa ke semasa di mana guru-guru bekerja bersama-sama, menyelesaikan masalah dan mendepani sesuatu cabaran. Muhamad Ariff et al., (2016) pula menyatakan bahawa iklim dalam organisasi mempengaruhi pembentukan tingkah laku individu, kegiatan harian dan cara membuat keputusan dalam suatu organisasi.

Banyak kajian yang menunjukkan pengaruh iklim organisasi terhadap seseorang pekerja dalam sesebuah organisasi. Kajian Mashayekhi et al., (2013), mendapati bahawa prestasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim sesebuah organisasi. Begitu juga dengan kajian tempatan oleh Anjilus dan Talip (2018) yang menunjukkan prestasi kerja dan kepuasan kerja dipengaruhi iklim sesebuah organisasi. Kecemerlangan sesebuah organisasi bergantung kepada iklim dalam organisasi yang cenderung mempengaruhi tingkah laku pekerja. Iklim yang positif akan meningkatkan prestasi kerja, kepuasan dalam pekerjaan, peningkatan motivasi dan bentuk budaya organisasi seterusnya berupaya menghasilkan sebuah organisasi yang cekap. Jenis atau bentuk iklim dalam organisasi akan menentukan kecekapan dan pencapaian matlamat organisasi. Justeru itu, keberkesanan seorang pemimpin pendidikan dalam mengurus dan mentadbir sebuah sekolah turut disumbangkan oleh faktor iklim organisasi. Oleh itu, pemimpin pendidikan adalah bertanggungjawab untuk membangun dan mengekalkan iklim sekolah yang kondusif untuk memastikan kecemerlangan sekolah di bawah tanggungjawabnya (Anita et al., 2023).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan elemen Sumber Manusia adalah berada pada tahap yang tinggi (min 4.35). Antara amalan Sumber Manusia adalah pengambilan dan pemilihan, faedah dan ganjaran, penilaian prestasi, keselamatan dan kesihatan, pembangunan kerjaya dan latihan serta pembangunan. Banyak kajian membuktikan bahawa Sumber Manusia mendatangkan pengaruh yang besar terhadap prestasi sesebuah organisasi. Kajian Hashim et al., (2016) menunjukkan bahawa sumber manusia mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja serta mempengaruhi pengeluaran dan produktiviti organisasi. Manakala Alfes et al., (2013), mendapati elemen sumber manusia memberi impak terhadap prestasi organisasi melalui pengaruhnya terhadap sikap dan gelagat pekerja. Antara amalan Sumber Manusia yang memberi kesan terhadap prestasi organisasi adalah pengambilan dan pemilihan pekerja, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, faedah dan ganjaran (Suriani, 2015).

Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan Daud (2017) yang mencadangkan amalan bahawa sumber manusia seperti sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan, latihan dan pembangunan serta ganjaran akan meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasinya. Komitmen pekerja tersebut akan membentuk iklim organisasi yang positif dan seterusnya memberikan impak terhadap prestasi sesebuah organisasi (Mei et al., 2015). Lebih penting, kajian menunjukkan bahawa sistem Sumber Manusia yang dibentuk melalui gabungan pelbagai amalan Sumber Manusia, berupaya memberikan impak yang lebih besar terhadap prestasi sesebuah organisasi berbanding dengan kesan amalan Sumber Manusia yang dilaksanakan secara berasingan. Kesimpulannya, kebanyakan sarjana bersetuju bahawa wujud hubungan positif antara PSM dan prestasi sesebuah organisasi (Lo et al., 2015) dan merupakan faktor kritikal yang menyumbang terhadap prestasi organisasi.

Hubungan antara Pembangunan Individu dan Pembangunan Organisasi

Analisis pekali korelasi terhadap hubungan antara pembangunan individu dan pembangunan organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan antara Kepimpinan Hala Tuju (X_1) dan pembangunan organisasi (Y), ($r = 1$, $p = .000$). Pekali korelasi tinggi yang positif 1 menunjukkan skor bagi Kepimpinan Hala Tuju meningkat yang mengakibatkan perkara yang sama berlaku terhadap pembangunan organisasi. Kedua, hubungan linear signifikan yang kuat diperolehi daripada Kemahiran Komunikasi (X_3) dan pengurusan organisasi, ($r = .819$, $p = .000$). Diikuti oleh hubungan linear signifikan yang kuat juga ditunjukkan dalam Kemahiran Merancang (X_4) dan pembangunan organisasi ($r = .776$, $p = .000$). Oleh yang demikian, secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan signifikan pada tahap kuat antara pembangunan individu dengan pembangunan organisasi dengan nilai $r = 1$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Dapatan ini bermaksud apabila pembangunan individu pengetua meningkat maka pembangunan organisasi akan meningkat.

Kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pembangunan individu terhadap pembangunan organisasi. Kajian oleh Muhamad Ariff et al., (2016) mendapati wujud hubungan yang positif antara iklim dalam organisasi dengan tingkah laku pekerja seperti sokongan penyeliaan, kejelasan matlamat organisasi dan penetapan hala tuju turut mempengaruhi tingkah laku pekerja yang akan menyumbang kepada kelancaran pengurusan sesebuah organisasi. Pembangunan organisasi dapat membantu pemimpin merancang perubahan organisasi dan mengurus pekerja supaya kejayaan organisasi dicapai. Pemimpin berperanan mempromosikan tindakan proaktif pekerja untuk membawa perubahan kepada organisasi dengan mengagihkan kuasa kepada pekerja dan meningkatkan motivasi mereka dengan memberikan tanggungjawab yang lebih luas. Kajian-kajian ini menunjukkan pengagihan kuasa oleh pemimpin mempunyai kesan positif terhadap hasil berkaitan kerja dalam organisasi.

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa untuk meningkatkan pembangunan individu guru dalam sekolah, PGB perlu mempunyai kemahiran memotivasi dan komunikasi berkesan yang tinggi. PGB perlu kompeten dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah demi kecemerlangan organisasi. Oleh itu, kajian ini merupakan nilai tambah bagi perancangan program-program berfokus kepada peningkatan komunikasi dan motivasi di peringkat sekolah. Kajian ini telah membuktikan dan mengukuhkan lagi bahawa program NPQEL Versi 2.0 berjaya mengupayakan graduan dari sudut Pembangunan Individu. Kajian ini juga boleh dijadikan sebagai rujukan organisasi latihan lain dan penyelidikan yang akan datang dalam meningkatkan kejayaan organisasi dengan menggunakan konstruk-onstruk selain dari pembangunan individu dan pembangunan organisasi dalam membangunkan kompetensi pemimpin pendidikan. Secara keseluruhannya, program NPQEL Versi 2.0 merupakan program holistik dalam melahirkan bakal

pemimpin pendidikan berkompeten dari aspek pembangunan individu untuk kecemerlangan organisasi.

RUMUSAN

Berdasarkan tiga objektif kajian, dapat dirumuskan bahawa kajian ini melihat sejauh mana tahap pencapaian pembangunan individu graduan NPQEL Versi 2.0 terhadap pembangunan organisasi mereka. Dapatan kajian merumuskan bahawa modul-modul latihan pembangunan individu di bawah program NPQEL Versi 2.0 melahirkan bakal pemimpin pendidikan yang memberi kesan positif terhadap pembangunan organisasi. Pembangunan organisasi dan keberkesanan pentadbiran di sekolah secara tidak langsung bergantung kepada kewibawaan PGB dalam melengkapkan diri dengan elemen-elemen pembangunan individu. Kemahiran membina hubungan dan mewujudkan iklim dalam organisasi yang positif merupakan antara elemen yang perlu dikuasai oleh PGB bagi menjamin pembangunan organisasi yang berkesan. Namun begitu, indeks peningkatan dalam kemahiran memotivasi, merancang dan membuat keputusan adalah perlu diberi perhatian dan seterusnya kajian lanjutan perlu dijalankan.

RUJUKAN

- Abudi, G. (2008). Using Return on Investment to Evaluate Project Management Training.
- Adam, D., Ashley Ng Yoon Mooi & Vasu Muniandy. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*, 9(4), 425-439.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement, and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Andin, C., Ambotang, A. S., Kamin, Y., & Hamzah, R. (2019). Transformasi persekitaran sekolah melalui permuafakatan sekolah dan komuniti luar bandar. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 15(2), 84-101.
- Anita Nadarajan, Ramasamy, P., Pandiyan, K., & Muniandy, V. (2023). Teachers' Perspectives on the Level of Responsibility Among School Panel Heads in Primary Tamil Trust School in Johor Bahru District, Johor, Malaysia. *International Journal of Education and Pedagogy*, 5(1), 48-55.
- Anjilus, W., & Talip, R. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(4), 35-49.
- Bernelo, M., Honsberg, S., Järelöv, A., Blennow, J., & Peterson, L. (2011). May an increased focus on students' personal development contribute to increased motivation, better academic performance, and teamwork in engineering programs? In *Proceedings of 7th International CDIO Conference, Copenhagen, Denmark*.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management* (16th Ed). Arizona. South-Western Cengage Learning.
- Boone, J., & Roberts, B. (2015). Leading Learning Organization Through Transformational Change: Making the Case for Blended Learning. *International Journal of Education Management*, 29(3), 275-283.

- Che Nizam Che Ahmad, Noraini Mohamed Noh, Mazlini Adnan, marzita Puteh. (2014). Pengaruh persekitaran Fizikal Bilik darjah terhadap Tahap Keselesaian pengajaran dan Pembelajaran. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Daud, N. (2017). Job security and well-being among private workers in Malaysia. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1).
- Institut Aminuddin Baki, (2018). Panduan Pelaksanaan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Versi 2018. Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.
- Ibrahim, M. N., Abdullah, Z., Md Syed, M. A., & Yatim, M. A. (2018). Supervisory Communication and Employees' Job Satisfaction in the Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of Community*, 34(4), 285-302.
- Iqbal Nazili Nim. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Fakultas Ekonomika Dan Bisnis. Universitas Diponegoro Semarang.
- Jameelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md. Kassim. (2011). Instructional Leadership and Atandude Towards Organizational Change Among Secondary Schools Principal In Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15:3304-3309
- Kamaruzaman, M., Shariffah Sebran Jamila, S. I., Gurcharan Singh, B. S., Edaris, A. B., Raja Rafidah Hanim, R. A. A., Salina Hanum, O. M., ... & Sathiyabama, S. (2013). Kajian Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Mod Baharu 2011. In *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-19 2012* (pp. 247-268). Institut Aminuddin Baki.
- Kamaruzaman, M. et. Al., (2012). *Kajian Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Mod Baru 2011*, Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Kanak, H. H. A., & Kiflee, D. N. B. A. (2017). Coaching Dan Mentoring: Ke Arah Peningkatan Kepimpinan Dan Pengurusan Pengetua Dan Guru Besar Di Negeri Sabah Terutama Dalam Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK-21).
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lo, M. C., Azlan, M. A., Ramayah, T., & Wang, Y. C. (2015). Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (LMX) on organisational performance. *Engineering Economics*, 26(4), 409-421.
- Mashayekhi, M., Rasouli, H. R., & Farajzadeh, M. A. The effect of leadership style on the productivity of hospital's staff with moderating effect of job promotion opportunity and job description. *Romanian Journal of*, 125(1), 118.
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2015). Hubungan antara pengurusan sumber manusia, budaya organisasi dan prestasi organisasi: Pemodelan persamaan struktur. *International Journal of Management Studies*, 22(1), 97-112.
- Mohd Richard Neles Abdullah, (2013). Pengurusan Kewangan Di Sekolah Kebangsaan Dan Sekolah Menengah Kebangsaan: Satu Kajian Kes, *Jurnal Penyelidikan IPG KBL, Jilid 11, 2013*.
- Muhamad Ariff Ibrahim, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Sarah Waheeda Muhammad Hafidz & Siti Fardaniah Abd Aziz (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Tingkah Laku Kewargaan Organisasi Dalam Kalangan Penjawat Awam. *Journal of Social Science & Humanities*, Vol. 11, No. 2 (2016) 001-016, ISSN: 1823-884x.
- Norasmah, O., & Faridah, K. (2010). Entrepreneurship Behaviour amongst Malaysian University Students. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 18(1).

- Norazlinda Saad & Sankaran, S. (2017). Galakan pengetua dalam membuat keputusan dengan komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan berprestasi rendah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 15-23.
- Ong, H. H., & Hamid, A. H. A. (2023). Kepimpinan Teknologi Guru Besar dan Hubungannya dengan Kompetensi Pengetahuan Teknologi Pedagogi Kandungan Guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002075-e002075.
- Robescu, O. & Lancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employee's performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.
- Sandamali, J. G. P., Padmasiri, M. D., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The relationship between training and development and employee performance of executive level employees in apparel organizations. *International Invention of Scientific Journal*, 2(1), 12-17.
- Singh, G. S. B. (2019). Restructuring the national professional qualification for educational leaders (NPQEL) in Malaysia: A summary report. *International Online Journal of Educational Leadership*, 3(2), 4-21.
- Shahijan, M. K., Rezaei, S., & Amin, M. (2016). International students' course satisfaction and continuance behavioral intention in higher education setting: an empirical assessment in Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 17, 41-62.
- Sharifah Baharum, Joko Perdani dan R. Balan. (2016). Hubungan Antara Komunikasi Dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja. *Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Stone, R.J., 2010. Human resource management. 7th ed. Australia: John Wiley & Sons
- Suriani, A. B. (2015). Kajian kes di Syarikat Philip Morris Malaysia (PMI) berkaitan amalan pengurusan sumber manusia dengan komitmen organisasi.
- Takele, Y., & Kiltu, M. R. (2014). Employees' perception of organizational climate and its implications for organizational effectiveness in Amhara National Regional State, Ethiopia. *Ethiopian Journal of Business and Economics (The)*, 4(1), 116-148.
- Wiles, I. (2013). Research to support the evaluation of Investors in People: Employer Survey (Year 2) Publications| UKCES.