

**BUDAYA SEKOLAH RENDAH: HUBUNGANNYA DENGAN  
KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN PENCAPAIAN  
AKADEMIK**

Oleh

YAAKOB BIN DAUD

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Ogos 2007**

## **PENGHARGAAN**

Segala puji-pujian terhadap Allah swt Tuhan sekalian alam, selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. serta keluarga dan para sahabat. Alhamdulillah , dengan izin dan kehendakNya, kajian ini dapat diselesaikan setelah berdepan dengan pelbagai cabaran.

Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Dr. Halim Ahmad selaku penyelia utama saya dan Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah sebagai penyelia bersama yang telah banyak memberi bimbingan, sokongan, bantuan, dan dorongan sehingga selesai kajian ini. Seterusnya ucapan terima kasih kepada Dekan dan semua pensyarah Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan Universiti Sains Malaysia yang banyak membantu sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Penghargaan juga ditujukan kepada Kementerian Pengajian Tinggi yang telah menaja pengajian ini dan Jabatan Pelajaran Negeri Kedah di atas sokongan bagi menjalankan kajian di sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah. Ucapan terima kasih juga kepada para guru besar khususnya Tuan Hj. Anuar, Tuan. Hj. Manaf, Puan. Khoo, dan Encik Lee serta guru-guru di negeri Kedah yang menjayakan kajian ini.

Akhir sekali untuk keluarga yang tercinta khususnya isteri yang setia Hajjah Salbiah Ismail serta anak-anak tersayang Adlin Nadia, Ahmad Afifi, Ahmad Azizi, dan Azwin Farhin yang sabar dan berkorban untuk abah. Tidak lupa juga pada teman-teman yang banyak membantu khususnya saudara Yahya Don, Isha Awang, Mohd Khair Mohd yussof, dan Dr. Syukor Shaari.

## SUSUNAN KANDUNGAN

### MUKA SURAT

<b>PENGHARGAAN</b>	ii
<b>SUSUNAN KANDUNGAN</b>	iii
<b>SENARAI JADUAL</b>	ix
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiii
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xiv
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xv
<b>ABSTRAK</b>	xvi
<b>ABSTRACT</b>	xviii

### **BAB 1: PENGENALAN**

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Pernyataan Masalah	7
1.4	Objektif Kajian	14
1.5	Soalan Kajian	14
1.6	Hipotesis	15
1.7	Kepentingan Kajian	16
1.8	Batasan Kajian	17
1.9	Definisi dan Istilah Operasional	18
1.10	Rumusan Bab	21

### **BAB 2: TINJAUAN LITERATUR**

2.1	Pendahuluan	22
2.2	Konsep Budaya	23
	2.2.1 Artifak dan Upacara	26
	2.2.2 Nilai dan Norma	27
2.3	Budaya Sekolah	30

2.3.1	Budaya Sekolah dan Pencapaian Sekolah	37
2.3.2	Budaya Organisasi Positif	54
2.4	Budaya dan Kepemimpinan	64
2.4.1	Kepemimpinan Transformasional	71
2.4.2	Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi	77
2.4.3	Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian	83
2.5	Konsep Komitmen Organisasi	86
2.5.1	Budaya dan Komitmen Organisasi	89
2.5.2	Komitmen Organisasi dan Pencapaian	93
2.5.3	Kerangka Teori Komitmen Organisasi	97
2.6	Kerangka Teori Budaya Organisasi	98
2.6.2	Teori Konflik dalam Pendidikan	104
2.6.3	Teori Z	106
2.6.4	Model Quinn	107
2.7	Rumusan	117
 <b>BAB 3: METODOLOGI</b>		
3.1	Pendahuluan	118
3.2	Reka Bentuk Kajian	118
3.3	Kerangka Kajian	119
3.4	Huraian Variabel	120
3.5	Populasi dan Persampelan	123
3.5.1	Pemilihan Sekolah	125
3.5.2	Pemilihan Guru	127
3.5.3	Sampel Temu Bual	128
3.6	Unit Analisis Kajian	128
3.7	Instrumen	128
3.7.1	Instrumen Kajian Kaedah Kuantitatif	129

3.7.2	Instumen Kajian Kaedah Kualitatif	131
3.7.2.1	Temu Bual	132
3.7.2.2	Analisis Dokumen	133
3.8	Ujian Rintis	133
3.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian	135
3.9.1	Kesahan Konstruk	136
3.10	Prosedur Mengumpul Data	138
3.11	Analisis Data	139
3.11.1	Data Kuantitatif	139
3.11.2	Data Kualitatif	140
3.12	Rumusan	141

#### **BAB 4: DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan	142
4.2	Kadar Maklum Balas Responden	142
4.3	Penyemakan Data	144
4.4	Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan Item	145
4.4.1	Kebolehpercayaan	145
4.4.2	Kesahan Konstruk	148
4.5	Analisis Data Kajian	156
4.5.1	Keputusan Data Deskriptif Sekolah	156
4.5.2	Keputusan Data Deskriptif Guru Besar	158
4.5.3	Keputusan Data Deskriptif Guru	159
4.6	Hubungan Antara Instrumen Budaya	160
4.6.1	Hubungan Antara Instrumen Kepemimpinan	161
4.7	Keputusan Analisis Pengujian Hipotesis Kajian	161
4.7.1	Mengenal Pasti Budaya Sekolah Mengikut Aliran Sekolah	161
4.7.1.1	Dimensi Budaya Sekolah Berdasarkan Aliran Sekolah	162
4.7.2	Budaya Sekolah Mengikut Pencapaian Sekolah	163

4.7.2.1	Budaya Sekolah, Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah	164
4.7.3	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Dimensi Hubungan Kemanusiaan	166
4.7.3.1	Perbezaan Hubungan Skor Min Hubungan Kemanusiaan Berdasarkan Aliran Sekolah	167
4.7.4	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Dimensi Matlamat Rasional	168
4.7.4.1	Perbezaan Skor Min Matlamat Rasional Berdasarkan Aliran Sekolah	168
4.7.5	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Proses Dalam	167
4.7.5.1	Perbezaan Skor Min Proses Dalam Berdasarkan Aliran Sekolah	170
4.7.6	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Sistem Terbuka	171
4.7.6	Perbezaan Skor Min Sistem Terbuka Berdasarkan Aliran Sekolah	172
4.7.7	Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SK	173
4.7.8	Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SJKC	174
4.8	Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi di SK dan SJKC	174
4.8.1	Budaya Sekolah Berpencapaian Rendah di SK dan SJKC	175
4.9	Keputusan Analisis Korelasi	176
4.9.1	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Guru Besar, Aliran Sekolah, dan Pencapaian Sekolah	177
4.9.2	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Budaya Sekolah dan Komitmen	178
4.9.3	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi Komitmen	178
4.9.4	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi Kepemimpinan	180
4.9.5	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi	

Budaya Sekolah dengan Pencapaian Sekolah	181
4.9.6 Keputusan Analisis Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi Kepemimpinan	182
4.9.7 Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Komitmen dan Pencapaian Sekolah	183
4.9.8 Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Kepemimpinan dan Pencapaian Sekolah	184
4.10 Keputusan Analisis Regresi Berganda	184
4.11 Ringkasan Hasil Kajian Kuantitatif	189
4.12 Analisis Model Persamaan Struktur (SEM)	191
4.13 Analisis Data Kajian Kualitatif	193
4.13.1 Pendahuluan	193
4.13.2 Latar Belakang Sekolah SK A	194
4.13.3 Latar Belakang Sekolah SJKC A	195
4.13.4 Latar Belakang Sekolah SK B	197
4.13.5 Latar Belakang Sekolah SJKC B	199
4.13.6 Dapatan Temu Bual Input Guru Besar	201
a. Definisi Budaya Sekolah	
b. Amalan Budaya Sekolah	
c. Dimensi Hubungan Kemanusiaan di SK dan SKC	
d. Dimensi Matlamat Rasional di SK dan SKC	
e. Dimensi Proses Dalaman di SK dan SKC	
f. Dimensi Sistem Terbuka di SK dan SKC	
4.14 Input Guru Terhadap Budaya Sekolah	223
a. Budaya Sekolah	
b. Hubungan Kemanusiaan	
c. Matlamat Rasional	
d. Proses Dalaman	

e. Sistem Terbuka	
4.15	Komitmen Organisasi 256
4.16	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif 261
<b>BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	
5.1	Pendahuluan 264
5.2	Rumusan dan Dapatan Kajian 264
5.3	Perbincangan 265
5.3.1	Profil Budaya Sekolah mengikut Aliran Sekolah 265
	dan Pencapaian Sekolah
5.3.1.1	Budaya Sekolah Berdasarkan Aliran Sekolah 266
5.3.1.2	Profil Budaya Sekolah Pencapaian Tinggi 272
	dan Pencapaian Rendah
5.3.1.3	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan 281
	Tingkah Laku Kepemimpinan
5.3.1.4	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan 283
	Pencapaian Akademik
5.3.1.5	Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional 285
	dengan Komitmen Organisasi
5.3.1.6	Hubungan Kepemimpinan Transformasional 286
	dan Pencapaian Akademik
5.3.1.7	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan 289
	Komitmen Organisasi
5.3	Sumbangan Varians Variabel Budaya Sekolah, Komitmen 290
	Organisasi, dan, Kepemimpinan terhadap Pencapaian Sekolah.
5.5	Tahap Komitmen Mengikut Pencapaian Sekolah 294
5.5.1	Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi 296
	Mengikut Pencapaian Sekolah
5.6	Implikasi Kajian 300



5.6.1	Implikasi Terhadap Teori	300
5.6.2	Implikasi Terhadap Amalan	301
5.7	Cadangan Kajian Lanjutan	305
5.8	Rumusan	307
<b>RUJUKAN</b>		310
<b>LAMPIRAN</b>		338

### SENARAI JADUAL

Jadual 1	Analisis Peratusan Pencapaian UPSR Mengikut Aliran Sekolah	8
Jadual 3.1	Penentuan Saiz Sampel	125
Jadual 3.2	Rumusan Populasi dan Sampel Sekolah	126
Jadual 3.3	Rumusan Persampelan Guru	127
Jadual 3.4	Analisis Kebolehpercayaan	136
Jadual 4.1	Bilangan dan Peratusan Maklum Balas SK dan SJKC	143
Jadual 4.2	Bilangan Peratusan Maklum Balas Responden	144
Jadual 4.3	Ujian Normaliti Deskriptif Skewness dan Kurtosis	144
Jadual 4.4	Ujian Normaliti Kolmogorof-Smivov dan Shapiro-Wilk	145
Jadual 4.5	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Alpha Cronbach	146
Jadual 4.6	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Budaya Sekolah	147
Jadual 4.7	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Komitmen Organisasi	148
Jadual 4.8	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Kepemimpinan	148
Jadual 4.9	Ringkasan Kesahan Konstruk Budaya Sekolah Menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman	149
Jadual 4.10	Ringkasan Keputusan Analisis Faktor Pemuatan	150

Faktor-Faktor Budaya Sekolah: Kaedah Putaran Varimax

Jadual 4.11	Variabel Budaya Sekolah, Bilangan Item, dan <i>Alpha Cronbach</i> .	152
Jadual 4.12	Analisis Faktor Tingkah Laku Kepemimpinan Transformasional	153
Jadual 4.13	Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Kebolehpercayaan Konstruk.	153
Jadual 4.14	Analisis Faktor Tingkah Laku Kepemimpinan Transaksional dan Laissez Faire	154
Jadual 4.15	Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transaksional dan Kebolehpercayaan. Konstruk.	154
Jadual 4.16	Analisis Faktor Komitmen Organisasi	155
Jadual 4.17	Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi dan Kebolehpercayaan Konstruk.	156
Jadual 4.18	Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Sekolah	156
Jadual 4.19	Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Guru Besar	155
Jadual 4.20	Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Guru	157
Jadual 4.21	Hubungan Budaya Organisasi Instrumen di Jawab Guru Besar dan Guru	160
Jadual 4.22:	Hubungan Instrumen Kepemimpinan, di Jawab oleh Guru Besar dan Guru	161
Jadual 4.23	Budaya Sekolah: Skor Min di SK dan SJKC	161
Jadual 4.24	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	162
Jadual 4.25	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Budaya Sekolah di SK dan SJKC.	163
Jadual 4.26	Budaya Sekolah: Skor Min di Sekolah Pencapaian Tinggi dan Rendah	163
Jadual 4.27	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda	164

	Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah.	
Jadual 4.28	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i>	165
	Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya	
Jadual 4.29	Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah Budaya Sekolah: Dimensi Hubungan Kemanusiaan di SK dan SJKC	166
Jadual 4.30	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	167
Jadual 4.31	Ujian Univariate: <i>Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Hubungan kemanusiaan di SK dan SJKC	167
Jadual 4.32	Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Matlamat Rasional di SK dan SJKC.	168
Jadual 4.33	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	168
Jadual 4.34	Ujian Univariate: <i>Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Matlamat Rasional di SK dan SJKC	169
Jadual 4.35	Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Proses Dalaman di SK dan SJKC	169
Jadual 4.36	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	170
Jadual 4.37	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Proses Dalaman di SK dan SJKC	170
Jadual 4.38	Nilai Min dan Sisihan Piawai Dimensi Sistem Terbuka di SK dan SJKC	171
Jadual 4.39	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	172
Jadual 4.40	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Proses Dalaman di SK dan SJKC	172
Jadual 4.41	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara	173

	Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SK.	
Jadual 4.42	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah di SK.	173
Jadual 4.43	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SJKC.	174
Jadual 4.44	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah di SJKC.	174
Jadual 4.45	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi di SK dan di SJKC.	174
Jadual 4.46	Min dan Sisihan Piawaian bagi SK dan SJKC Berpencapaian Rendah	175
Jadual 4.47	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara SK dan SJKC bagi Sekolah Berpencapaian Rendah.	175
Jadual 4.48	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Antara SK dan SJKC Bagi Sekolah Berpencapaian Rendah	176
Jadual 4.48	Koefisien Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Guru Besar, dan Pencapaian Sekolah	177
Jadual 4.49	Koefisien Pekali Korelasi antara Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi	178
Jadual 4.50	Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi	178
Jadual 4.51	Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	180
Jadual 4.52	Pekali Korelasi antara Dimensi Budaya Sekolah dengan	180

	Dimensi-Dimensi Kepemimpinan .	
Jadual 4.53	Pekali Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	181
Jadual 4.54	Pekali Korelasi antara Dimensi Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	182
Jadual 4.55	Pekali Korelasi antara Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Guru Besar dengan Pencapaian Sekolah	184
Jadual 4.56	Analisis Regresi berganda: Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah .	185
Jadual 4.57	Ujian ANOVA Prediktor Pencapaian Sekolah	186
Jadual 4.58	Koefisien Regresi: Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah.	186
Jadual 4.59	ANOVA Regresi: Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah.	187
Jadual 4.60	Analisis Regresi: Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Guru Besar, dan Aliran Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah	187
Jadual 4.61	ANOVA Regresi: Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Aliran Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah	188
Jadual 4.62	Koefisien Regresi: Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Aliran Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah	188
Jadual 4.63	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	189

### **SENARAI RAJAH**

Rajah 2.2	Kerangka Nilai Persaingan Dalam Organisasi	113
Rajah 3.1	Kerangka Kajian Budaya Sekolah dan Pencapaian	119

	Sekolah	
Rajah 3.2	Kaedah Persampelan Sekolah SK dan SJKC	126
Rajah 3.3	Proses Analisis Data Temu Bual	141
Rajah 4.1	Min Dimensi Budaya Sekolah Mengikut Aliran Sekolah	162
Rajah 4.2	Min Dimensi Budaya Sekolah dan Pencapaian Akademik	164
Rajah 4.3	Analisis Model Cadangan Kajian	192

### **SENARAI SINGKATAN**

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
AS	Amerika Syarikat
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
HEM	Hal Ehwal Murid
HM	Hubungan Kemanusiaan
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
MANOVA	<i>Multivariate Analysis of Variance</i>
MR	Matlamat Rasional
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PD	Proses Dalaman
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
SEDL	<i>Soutwest Educational Development Laboratory</i>
SK	Sekolah Kebangsaan
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
ST	Sistem Terbuka
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah

## **SENARAI LAMPIRAN**

Lampiran 1	Surat Iringan Guru Besar	338
Lampiran 2	Borang Soal Selidik Kajian Guru Besar	339
Lampiran 3	Borang Soal Selidik Kajian Guru	344
Lampiran 4	Panduan Soalan Temu Bual	350
Lampiran 5	Transkrip Temu Bual	352
Lampiran 6	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Kementerian Pelajaran Malaysia	406
Lampiran 7	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah	407

**BUDAYA SEKOLAH: HUBUNGANNYA DENGAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN PENCAPAIAN AKADEMIK MURID SEKOLAH RENDAH**

**ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti budaya sekolah positif iaitu hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman (Quinn, 1988) di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina mengikut pencapaian akademik. Di samping itu, kajian ini juga untuk mengenal pasti hubungan antara budaya sekolah, pencapaian akademik, komitmen organisasi, dan kepemimpinan sekolah. Dua kaedah pengumpulan data digunakan dalam kajian ini, iaitu kaedah tinjauan dan kaedah kualitatif. Dalam kaedah tinjauan soal selidik *School Culture Inventory* (SCI) (Maslowski, 2001), *Organizational Commitment* (OC) (Meyer & Allen, 1990), dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000) telah digunakan sebagai alat ukur kajian. Kaedah tinjauan melibatkan sampel seramai 141 orang Guru Besar dan 657 orang Guru Penolong di sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah sementara kaedah kualitatif yang menggunakan teknik temu bual melibatkan empat orang Guru Besar dan 16 orang Guru Penolong. Data kuantitatif dianalisis menggunakan perisian *SPSS* versi 11.5 *for Windows* dan bagi menguji hipotesis kajian, ujian *Analysis of Variance* (ANOVA), *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA), Korelasi Spearman, dan Regresi Berganda digunakan. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam budaya sekolah positif antara sekolah yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah serta antara Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. Kajian ini juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan guru besar, komitmen guru, dan pencapaian sekolah. Data kajian kualitatif didapati menyokong kuat data kuantitatif. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Dapat dirumuskan bahawa budaya sekolah positif secara relatif lebih dipraktikkan di sekolah berprestasi tinggi berbanding di sekolah



berpencapaian rendah dan budaya sekolah positif mempunyai hubungan dengan komitmen guru, kepemimpinan sekolah, dan pencapaian sekolah. berdasarkan hasil kajian, implikasi dan cadangan kajian akan datang juga dikemukakan.

**SCHOOL CULTURE: RELATIONSHIPS TO LEADERSHIP BEHAVIOR,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND STUDENT ACADEMIC ACHIEVEMENT IN  
PRIMARY SCHOOL**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the positive school culture base on human relationships, open system, rational goal, and internal process (Quinn, 1988) of primary schools in Sekolah Kebangsaan and Sekolah Jenis Kebangsaan Cina in Kedah. This study also attempts to identify the relationship between positive school culture, academic achievement, organization commitment, and leadership behaviour. Two method of data collection are employed in this study, namely survey method and qualitative study. The School Culture Inventory (SCI) (Maslowski, 2001), Organizational Commitment (OC) (Meyer & Allen, 1990), and The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000) was used for the survey instrument. A total of 141 headmasters and 657 teachers in primary schools responded to the survey questionnaires. The qualitative approach, on the other hand, utilizes document analysis and interview technique. Four headmasters and 16 teachers took part in the face-to-face interviews. The statistical analysis used are the Spearman Correlation, Analysis of Variance, Multivariate Analysis of Variance, and Multiple Regression Analysis. The analysis found a significant difference between the positive school culture in high and low performing schools and Sekolah Kebangsaan and Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. The results also reveal that a significant relationship does exist between positive school culture, students' achievement, organization commitment, and leadership behavior. The findings from the qualitative study strongly supported quantitative study. Considered individually, school culture is significant in predicting school performance and factors that influent teachers' commitment. In conclusion, positive school culture relatively more practiced in high performance schools compare to low performance schools and correlated with the teachers' commitment, school leadership and school performance. Implications for creating positive school culture and suggestions for further study are also included.



## **PENGHARGAAN**

Segala puji-pujian terhadap Allah swt Tuhan sekalian alam, selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. serta keluarga dan para sahabat. Alhamdulillah , dengan izin dan kehendakNya, kajian ini dapat diselesaikan setelah berdepan dengan pelbagai cabaran.

Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Dr. Halim Ahmad selaku penyelia utama saya dan Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah sebagai penyelia bersama yang telah banyak memberi bimbingan, sokongan, bantuan, dan dorongan sehingga selesai kajian ini. Seterusnya ucapan terima kasih kepada Dekan dan semua pensyarah Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan Universiti Sains Malaysia yang banyak membantu sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Penghargaan juga ditujukan kepada Kementerian Pengajian Tinggi yang telah menaja pengajian ini dan Jabatan Pelajaran Negeri Kedah di atas sokongan bagi menjalankan kajian di sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah. Ucapan terima kasih juga kepada para guru besar khususnya Tuan Hj. Anuar, Tuan. Hj. Manaf, Puan. Khoo, dan Encik Lee serta guru-guru di negeri Kedah yang menjayakan kajian ini.

Akhir sekali untuk keluarga yang tercinta khususnya isteri yang setia Hajjah Salbiah Ismail serta anak-anak tersayang Adlin Nadia, Ahmad Afifi, Ahmad Azizi, dan Azwin Farhin yang sabar dan berkorban untuk abah. Tidak lupa juga pada teman-teman yang banyak membantu khususnya saudara Yahya Don, Isha Awang, Mohd Khair Mohd yussof, dan Dr. Syukor Shaari.

## SUSUNAN KANDUNGAN

### MUKA SURAT

<b>PENGHARGAAN</b>	ii
<b>SUSUNAN KANDUNGAN</b>	iii
<b>SENARAI JADUAL</b>	ix
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiii
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xiv
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xv
<b>ABSTRAK</b>	xvi
<b>ABSTRACT</b>	xviii

### **BAB 1: PENGENALAN**

1.2	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.4	Pernyataan Masalah	7
1.4	Objektif Kajian	14
1.5	Soalan Kajian	14
1.6	Hipotesis	15
1.7	Kepentingan Kajian	16
1.8	Batasan Kajian	17
1.9	Definisi dan Istilah Operasional	18
1.10	Rumusan Bab	21

### **BAB 2: TINJAUAN LITERATUR**

2.2	Pendahuluan	22
2.2	Konsep Budaya	23
2.2.1	Artifak dan Upacara	26
2.2.2	Nilai dan Norma	27
2.3	Budaya Sekolah	30
2.3.1	Budaya Sekolah dan Pencapaian Sekolah	37

2.3.2	Budaya Organisasi Positif	54
2.4	Budaya dan Kepemimpinan	64
2.4.1	Kepemimpinan Transformasional	71
2.4.2	Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi	77
2.4.3	Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian	83
2.5	Konsep Komitmen Organisasi	86
2.5.1	Budaya dan Komitmen Organisasi	89
2.5.2	Komitmen Organisasi dan Pencapaian	93
2.5.3	Kerangka Teori Komitmen Organisasi	97
2.6	Kerangka Teori Budaya Organisasi	98
2.6.2	Teori Konflik dalam Pendidikan	104
2.6.3	Teori Z	106
2.6.4	Model Quinn	107
2.7	Rumusan	117
 <b>BAB 3: METODOLOGI</b>		
3.3	Pendahuluan	118
3.4	Reka Bentuk Kajian	118
3.3	Kerangka Kajian	119
3.4	Huraian Variabel	120
3.5	Populasi dan Persampelan	123
3.5.1	Pemilihan Sekolah	125
3.5.2	Pemilihan Guru	127
3.5.3	Sampel Temu Bual	128
3.6	Unit Analisis Kajian	128
3.7	Instrumen	128
3.7.1	Instrumen Kajian Kaedah Kuantitatif	129
3.7.2	Instumen Kajian Kaedah Kualitatif	131

3.7.2.1	Temu Bual	132
3.7.2.2	Analisis Dokumen	133
3.8	Ujian Rintis	133
3.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian	135
3.9.1	Kesahan Konstruk	136
3.10	Prosedur Mengumpul Data	138
3.11	Analisis Data	139
3.11.1	Data Kuantitatif	139
3.11.2	Data Kualitatif	140
3.12	Rumusan	141
<b>BAB 4: DAPATAN KAJIAN</b>		
4.8	Pendahuluan	142
4.9	Kadar Maklum Balas Responden	142
4.10	Penyemakan Data	144
4.11	Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan Item	145
4.4.1	Kebolehpercayaan	145
4.4.2	Kesahan Konstruk	148
4.12	Analisis Data Kajian	156
4.5.1	Keputusan Data Deskriptif Sekolah	156
4.5.2	Keputusan Data Deskriptif Guru Besar	158
4.5.3	Keputusan Data Deskriptif Guru	159
4.13	Hubungan Antara Instrumen Budaya	160
4.6.1	Hubungan Antara Instrumen Kepemimpinan	161
4.14	Keputusan Analisis Pengujian Hipotesis Kajian	161
4.7.1	Mengenal Pasti Budaya Sekolah Mengikut Aliran Sekolah	161
4.7.1.1	Dimensi Budaya Sekolah Berdasarkan Aliran Sekolah	162
4.7.2	Budaya Sekolah Mengikut Pencapaian Sekolah	163
4.7.2.1	Budaya Sekolah, Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah	164



4.7.3	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Dimensi Hubungan Kemanusiaan	166
4.7.3.1	Perbezaan Hubungan Skor Min Hubungan Kemanusiaan Berdasarkan Aliran Sekolah	167
4.9.4	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Dimensi Matlamat Rasional	168
4.7.4.1	Perbezaan Skor Min Matlamat Rasional Berdasarkan Aliran Sekolah	168
4.9.5	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Proses Dalaman	167
4.75.1	Perbezaan Skor Min Proses Dalaman Berdasarkan Aliran Sekolah	170
4.9.6	Mengenal Pasti Budaya Sekolah: Sistem Terbuka	171
4.7.6	Perbezaan Skor Min Sistem Terbuka Berdasarkan Aliran Sekolah	172
4.9.7	Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SK	173
4.9.8	Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SJKC	174
4.10	Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi di SK dan SJKC	174
4.8.1	Budaya Sekolah Berpencapaian Rendah di SK dan SJKC	175
4.11	Keputusan Analisis Korelasi	176
4.9.1	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Guru Besar, Aliran Sekolah, dan Pencapaian Sekolah	177
4.9.9	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Budaya Sekolah dan Komitmen	178
4.9.10	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi Komitmen	178
4.9.11	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi Kepemimpinan	180
4.9.12	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Pencapaian Sekolah	181

4.9.13	Keputusan Analisis Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi Kepemimpinan	182
4.9.14	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Komitmen dan Pencapaian Sekolah	183
4.9.15	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi Kepemimpinan dan Pencapaian Sekolah	184
4.10	Keputusan Analisis Regresi Berganda	184
4.11	Ringkasan Hasil Kajian Kuantitatif	189
4.12	Analisis Model Persamaan Struktur (SEM)	191
4.13	Analisis Data Kajian Kualitatif	193
4.13.1	Pendahuluan	193
4.13.2	Latar Belakang Sekolah SK A	194
4.13.3	Latar Belakang Sekolah SJKC A	195
4.13.4	Latar Belakang Sekolah SK B	197
4.13.5	Latar Belakang Sekolah SJKC B	199
4.13.6	Dapatan Temu Bual Input Guru Besar	201
	g. Definisi Budaya Sekolah	
	h. Amalan Budaya Sekolah	
	i. Dimensi Hubungan Kemanusiaan di SK dan SKC	
	j. Dimensi Matlamat Rasional di SK dan SKC	
	k. Dimensi Proses Dalaman di SK dan SKC	
	l. Dimensi Sistem Terbuka di SK dan SKC	
4.14	Input Guru Terhadap Budaya Sekolah	223
	a. Budaya Sekolah	
	f. Hubungan Kemanusiaan	
	g. Matlamat Rasional	
	h. Proses Dalaman	
	i. Sistem Terbuka	

4.16	Komitmen Organisasi	256
4.16	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif	261

## **BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.4	Pendahuluan	264
5.5	Rumusan dan Dapatan Kajian	264
5.6	Perbincangan	265
5.3.1	Profil Budaya Sekolah mengikut Aliran Sekolah dan Pencapaian Sekolah	265
5.3.1.1	Budaya Sekolah Berdasarkan Aliran Sekolah	266
5.3.1.2	Profil Budaya Sekolah Pencapaian Tinggi dan Pencapaian Rendah	272
5.3.1.3	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Tingkah Laku Kepemimpinan	281
5.3.1.4	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Pencapaian Akademik	283
5.3.1.5	Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi	285
5.3.1.7	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik	286
5.3.18	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi	289
5.4	Sumbangan Varians Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, dan, Kepemimpinan terhadap Pencapaian Sekolah.	290
5.5	Tahap Komitmen Mengikut Pencapaian Sekolah	294
5.5.1	Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi Mengikut Pencapaian Sekolah	296
5.6	Implikasi Kajian	300
5.6.1	Implikasi Terhadap Teori	300

5.6.2	Implikasi Terhadap Amalan	301
5.7	Cadangan Kajian Lanjutan	305
5.8	Rumusan	307

<b>RUJUKAN</b>		310
----------------	--	-----

<b>LAMPIRAN</b>		338
-----------------	--	-----

### **SENARAI JADUAL**

Jadual 1	Analisis Peratusan Pencapaian UPSR Mengikut Aliran Sekolah	8
Jadual 3.1	Penentuan Saiz Sampel	125
Jadual 3.2	Rumusan Populasi dan Sampel Sekolah	126
Jadual 3.3	Rumusan Persampelan Guru	127
Jadual 3.4	Analisis Kebolehpercayaan	136
Jadual 4.1	Bilangan dan Peratusan Maklum Balas SK dan SJKC	143
Jadual 4.2	Bilangan Peratusan Maklum Balas Responden	144
Jadual 4.3	Ujian Normaliti Deskriptif Skewness dan Kurtosis	144
Jadual 4.4	Ujian Normaliti Kolmogorof-Smivov dan Shapiro-Wilk	145
Jadual 4.5	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Alpha Cronbach	146
Jadual 4.6	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Budaya Sekolah	147
Jadual 4.7	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Komitmen Organisasi	148
Jadual 4.8	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Kepemimpinan	148
Jadual 4.9	Ringkasan Kesahan Konstruk Budaya Sekolah Menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman	149
Jadual 4.10	Ringkasan Keputusan Analisis Faktor Pemuatan Faktor-Faktor Budaya Sekolah: Kaedah Putaran Varimax	150

Jadual 4.11	Variabel Budaya Sekolah, Bilangan Item, dan <i>Alpha Cronbach</i> .	152
Jadual 4.12	Analisis Faktor Tingkah Laku Kepemimpinan Transformasional	153
Jadual 4.13	Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Kebolehpercayaan Konstruk.	153
Jadual 4.14	Analisis Faktor Tingkah Laku Kepemimpinan Transaksional dan Laissez Faire	154
Jadual 4.15	Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transaksional dan Kebolehpercayaan. Konstruk.	154
Jadual 4.16	Analisis Faktor Komitmen Organisasi	155
Jadual 4.17	Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi dan Kebolehpercayaan Konstruk.	156
Jadual 4.18	Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Sekolah	156
Jadual 4.19	Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Guru Besar	155
Jadual 4.20	Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Guru	157
Jadual 4.21	Hubungan Budaya Organisasi Instrumen di Jawab Guru Besar dan Guru	160
Jadual 4.22:	Hubungan Instrumen Kepemimpinan, di Jawab oleh Guru Besar dan Guru	161
Jadual 4.23	Budaya Sekolah: Skor Min di SK dan SJKC	161
Jadual 4.24	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	162
Jadual 4.25	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Budaya Sekolah di SK dan SJKC.	163
Jadual 4.26	Budaya Sekolah: Skor Min di Sekolah Pencapaian Tinggi dan Rendah	163
Jadual 4.27	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah.	164

Jadual 4.28	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya	165
Jadual 4.29	Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah Budaya Sekolah: Dimensi Hubungan Kemanusiaan di SK dan SJKC	166
Jadual 4.30	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	167
Jadual 4.31	Ujian Univariate: <i>Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Hubungan kemanusiaan di SK dan SJKC	167
Jadual 4.32	Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Matlamat Rasional di SK dan SJKC.	168
Jadual 4.33	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	168
Jadual 4.34	Ujian Univariate: <i>Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Matlamat Rasional di SK dan SJKC	169
Jadual 4.35	Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Proses Dalaman di SK dan SJKC	169
Jadual 4.36	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	170
Jadual 4.37	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Proses Dalaman di SK dan SJKC	170
Jadual 4.38	Nilai Min dan Sisihan Piawai Dimensi Sistem Terbuka di SK dan SJKC	171
Jadual 4.39	Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah SK dan SJKC	172
Jadual 4.40	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Proses Dalaman di SK dan SJKC	172
Jadual 4.41	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SK.	173

Jadual 4.42	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah di SK.	173
Jadual 4.43	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah di SJKC.	174
Jadual 4.44	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah di SJKC.	174
Jadual 4.45	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi di SK dan di SJKC.	174
Jadual 4.46	Min dan Sisishan Piawaian bagi SK dan SJKC Berpencapaian Rendah	175
Jadual 4.47	Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara SK dan SJKC bagi Sekolah Berpencapaian Rendah.	175
Jadual 4.48	<i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Antara SK dan SJKC Bagi Sekolah Berpencapaian Rendah	176
Jadual 4.48	Koefisien Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Guru Besar, dan Pencapaian Sekolah	177
Jadual 4.49	Koefisien Pekali Korelasi antara Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah dengan Komitmen Organisasi	178
Jadual 4.50	Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi	178
Jadual 4.51	Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	180
Jadual 4.52	Pekali Korelasi antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan .	180

Jadual 4.53	Pekali Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	181
Jadual 4.54	Pekali Korelasi antara Dimensi Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	182
Jadual 4.55	Pekali Korelasi antara Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Guru Besar dengan Pencapaian Sekolah	184
Jadual 4.56	Analisis Regresi berganda: Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah .	185
Jadual 4.57	Ujian ANOVA Prediktor Pencapaian Sekolah	186
Jadual 4.58	Koefisien Regresi: Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah.	186
Jadual 4.59	ANOVA Regresi: Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah.	187
Jadual 4.60	Analisis Regresi: Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Guru Besar, dan Aliran Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah	187
Jadual 4.61	ANOVA Regresi: Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Aliran Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah	188
Jadual 4.62	Koefisien Regresi: Variabel Budaya Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Aliran Sekolah terhadap Pencapaian Sekolah	188
Jadual 4.63	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	189

### **SENARAI RAJAH**

Rajah 2.2	Kerangka Nilai Persaingan Dalam Organisasi	113
Rajah 3.1	Kerangka Kajian Budaya Sekolah dan Pencapaian Sekolah	119



Rajah 3.2	Kaedah Persampelan Sekolah SK dan SJKC	126
Rajah 3.3	Proses Analisis Data Temu Bual	141
Rajah 4.1	Min Dimensi Budaya Sekolah Mengikut Aliran Sekolah	162
Rajah 4.2	Min Dimensi Budaya Sekolah dan Pencapaian Akademik	164
Rajah 4.3	Analisis Model Cadangan Kajian	192

### **SENARAI SINGKATAN**

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
AS	Amerika Syarikat
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
HEM	Hal Ehwal Murid
HM	Hubungan Kemanusiaan
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
MANOVA	<i>Multivariate Analysis of Variance</i>
MR	Matlamat Rasional
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PD	Proses Dalaman
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
SEDL	<i>Soutwest Educational Development Laboratory</i>
SK	Sekolah Kebangsaan
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
ST	Sistem Terbuka
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah

## **SENARAI LAMPIRAN**

Lampiran 1	Surat Iringan Guru Besar	338
Lampiran 2	Borang Soal Selidik Kajian Guru Besar	339
Lampiran 3	Borang Soal Selidik Kajian Guru	344
Lampiran 4	Panduan Soalan Temu Bual	350
Lampiran 5	Transkrip Temu Bual	352
Lampiran 6	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Kementerian Pelajaran Malaysia	406
Lampiran 7	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah	407

**BUDAYA SEKOLAH RENDAH: HUBUNGANNYA DENGAN KEPEMIMPINAN,  
KOMITMEN ORGANISASI DAN PENCAPAIAN AKADEMIK MURID**

**ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti budaya sekolah positif iaitu hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman (Quinn, 1988) di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina mengikut pencapaian akademik. Di samping itu, kajian ini juga untuk mengenal pasti hubungan antara budaya sekolah, pencapaian akademik, komitmen organisasi, dan kepemimpinan sekolah. Dua kaedah pengumpulan data digunakan dalam kajian ini, iaitu kaedah tinjauan dan kaedah kualitatif. Dalam kaedah tinjauan soal selidik *School Culture Inventory* (SCI) (Maslowski, 2001), *Organizational Commitment* (OC) (Meyer & Allen, 1990), dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000) telah digunakan sebagai alat ukur kajian. Kaedah tinjauan melibatkan sampel seramai 141 orang Guru Besar dan 657 orang Guru Penolong di sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah sementara kaedah kualitatif yang menggunakan teknik temu bual melibatkan empat orang Guru Besar dan 16 orang Guru Penolong. Data kuantitatif dianalisis menggunakan perisian *SPSS* versi 11.5 *for Windows* dan bagi menguji hipotesis kajian, ujian *Analysis of Variance* (ANOVA), *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA), Korelasi Spearman, dan Regresi Berganda digunakan. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam budaya sekolah positif antara sekolah yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah serta antara Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. Kajian ini juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan guru besar, komitmen guru, dan pencapaian sekolah. Data kajian kualitatif didapati menyokong kuat data kuantitatif. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Dapat dirumuskan bahawa budaya sekolah positif secara relatif lebih dipraktikkan di sekolah berprestasi tinggi berbanding di sekolah

berpencapaian rendah dan budaya sekolah positif mempunyai hubungan dengan komitmen guru, kepemimpinan sekolah, dan pencapaian sekolah. berdasarkan hasil kajian, implikasi dan cadangan kajian akan datang juga dikemukakan.

**PRIMARY SCHOOL CULTURE: RELATIONSHIPS TO LEADERSHIP BEHAVIOR,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND STUDENT ACADEMIC ACHIEVEMENT**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the positive school culture base on human relationships, open system, rational goal, and internal process (Quinn, 1988) of primary schools in Sekolah Kebangsaan and Sekolah Jenis Kebangsaan Cina in Kedah. This study also attempts to identify the relationship between positive school culture, academic achievement, organization commitment, and leadership behaviour. Two method of data collection are employed in this study, namely survey method and qualitative study. The School Culture Inventory (SCI) (Maslowski, 2001), Organizational Commitment (OC) (Meyer & Allen, 1990), and The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000) was used for the survey instrument. A total of 141 headmasters and 657 teachers in primary schools responded to the survey questionnaires. The qualitative approach, on the other hand, utilizes document analysis and interview technique. Four headmasters and 16 teachers took part in the face-to-face interviews. The statistical analysis used are the Spearman Correlation, Analysis of Variance, Multivariate Analysis of Variance, and Multiple Regression Analysis. The analysis found a significant difference between the positive school culture in high and low performing schools and Sekolah Kebangsaan and Sekolah Jenis Kebangsan Cina. The results also reveal that a significant relationship does exist between positive school culture, students' achievement, organization commitment, and leadership behavior. The findings from the qualitative study strongly supported quantitative study. Considered individually, school culture is significant in predicting school performance and factors that influent teachers' commitment. In conclusion, positive school culture relatively more practiced in high performance schools compare to low performance schools and correlated with the teachers' commitment, school leadership and school performance. Implications for creating positive school culture and suggestions for further study are also included.





## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.3 PENDAHULUAN**

Sistem pendidikan Malaysia bermatlamat melahirkan insan yang seimbang daripada segi jasmani, emosi, intelek, dan rohani seterusnya berupaya berperanan sebagai warganegara produktif yang mampu mendukung visi dan misi negara. Bagi merealisasikan hasrat tersebut kerajaan telah berusaha memastikan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PPIP) dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Sehubungan dengan hasrat kerajaan itu, salah satu daripada agenda Kementerian Pelajaran Malaysia ialah untuk mengukuhkan semua sekolah kebangsaan (SK), kerana SK ditubuhkan sebagai wahana untuk perpaduan rakyat pelbagai kaum. SK diharap dapat dijadikan tempat untuk generasi muda hidup bermasyarakat, saling bekerja sama demi menjayakan wawasan Negara (PPIP, 2006)

Sekiranya hasrat Kementerian Pelajaran ingin direalisasikan; iaitu menjadikan SK sebagai sekolah cemerlang maka menjadi tanggungjawab setiap sekolah untuk berusaha bersungguh-sungguh bagi meningkatkan pencapaian masing-masing terutamanya bagi menyediakan lebih ramai cerdik pandai yang akan mengisi Wawasan 2020. Dalam hal ini, antara aspek penting yang perlu diberi perhatian ialah aspek budaya organisasi sekolah, komitmen guru, serta keberkesanan sekolah (PPIP, 2006). Menurut Hopkins (2005), kajian-kajian menunjukkan salah satu faktor penghalang kepada pencapaian sekolah ialah budaya organisasi sekolah. Justeru, reformasi pendidikan harus memberi fokus kepada budaya terlebih dahulu sekiranya mutu pendidikan hendak ditingkatkan. Sekolah-sekolah di Malaysia mempunyai persamaan daripada segi, kurikulum, bentuk bangunan,



kelayakan guru, dan prasarana. Namun yang membezakan sekolah ialah unsur budaya sekolah dan unsur inilah yang dikatakan penentu pada keberkesanan sekolah (Bolman & Deal, 1991; Huberman, 1992; Sharifah Md Nor, 2000). Memandangkan budaya dibentuk oleh warganya, maka budaya boleh berubah dan orang yang paling berpengaruh untuk mengubah dan mencorakkan budaya sekolah ialah kepemimpinan sekolah (Deal & Peterson, 1999; Sergiovanni, 2000).

Budaya merangkumi nilai, kepercayaan, tingkah laku dan objek-objek material yang meliputi cara hidup sesuatu kelompok manusia tertentu (Schein, 1985). Budaya ialah perkara yang kita fikirkan, perkara yang kita percayai, perkara yang kita nilai, perkara yang kita ada (Sharifah Md Nor, 2000), dan cara individu berinteraksi serta berkelakuan (Jainabee Mohd. Kassim & Robiah Sidin, 2005; Sharifah Md Nor, 2000; Harggreaves, 1995). Sehubungan dengan itu, budaya sekolah ditakrifkan sebagai cara hidup sekolah yang meliputi segala amalan sekolah sama ada di luar dan di dalam bilik darjah, yang mencerminkan nilai, kepercayaan dan norma yang dikongsi bersama oleh warganya. Budaya sekolah ini ada yang diwarisi dan ada yang dibentuk oleh warganya sendiri.

Nilai dan kepercayaan sekolah dicerminkan melalui simbol, upacara dan istiadat, bentuk komunikasi, sikap warga, amalan pengajaran dan pembelajaran, peraturan sekolah, keceriaan sekolah, artifak yang ditonjolkan, visi dan misi sekolah, serta hubungan warga sekolah yang menjadi amalan atau cara hidup sekolah (Sharifah Md Nor 2000). Mengikut Harris (2002), Hopkins (2001) Sergiovanni (2000), Sarason (1996), Deal dan Peterson (1994), Hargreaves (1994), budaya sekolah merupakan komponen yang sangat penting untuk memajukan sekolah iaitu dengan memastikan budaya sekolah positif dan memberi perhatian kepada ibu bapa, guru, dan pelajar. Sehubungan itu Sergiovanni (2000), menyarankan agar budaya sekolah dijadikan sebagai alat penting untuk menghasilkan persekitaran penyayang, mencapai matlamat sekolah, dan meningkatkan pencapaian pelajar. Oleh itu, kajian dan analisis berkaitan budaya sekolah adalah sesuai dengan konteks semasa dengan andaian semua warga sekolah yang rasional berhasrat memajukan sekolah.

Langkah pertama untuk mencorak budaya yang positif ialah melalui penilaian, kerana pengurus sekolah perlu sedar akan kewujudan jenis budaya sebelum mencorakkannya (Barth, 2002; DuFour, 2002). Di samping itu kejayaan sesebuah organisasi juga mempunyai kaitan rapat dengan kepemimpinan sekolah dan komitmen guru. Tanpa kepemimpinan sekolah dan komitmen terhadap organisasi, matlamat yang disasarkan agak sukar dicapai. Kecemerlangan sesebuah sekolah banyak dipengaruhi dan disebabkan oleh kepemimpinan guru besar yang berkesan. Kepemimpinan lah yang menggerakkan sekolah maju ke hadapan atau sebaliknya (Shahril Marzuki, 2000). Sementara itu, Mowday, Steer dan Porter (1979), menjelaskan makna komitmen sebagai tingkah laku individu yang mempunyai satu kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan matlamat organisasi, semangat sukarela untuk meningkatkan pencapaian organisasi, dan keinginan yang kuat untuk terus berada dalam organisasi. Justeru, kajian ini ingin mengenal pasti budaya sekolah dalam konteks sekolah rendah di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina berdasarkan perspektif kerangka teori *Competing Values* (Quinn, 1988) dan hubungannya dengan kepemimpinan sekolah dan komitmen guru terhadap organisasi dan pencapaian sekolah.

## **1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN**

Sistem pendidikan Malaysia pada umumnya berorientasikan peperiksaan dan keputusan peperiksaan sering digunakan sebagai indikator yang penting kepada penentuan kerjaya, melanjutkan pelajaran, dan sebagai kayu ukur kepada keberkesanan sekolah, walaupun Kementerian Pelajaran berusaha untuk menjadikan sistem pendidikan tidak terlalu berorientasikan peperiksaan (Hishamuddin Hussin, 2006). Apabila keputusan diumumkan hanya sebilangan kecil sekolah sahaja yang dianggap cemerlang berbanding sebahagian besarnya sederhana atau lemah. Begitu juga dengan bilangan pelajar cemerlang jauh lebih kecil daripada bilangan yang kurang atau tidak cemerlang. Kegagalan pelajar mendapat keputusan yang baik sedikit sebanyak akan menjejaskan masa depan mereka. Misalnya jika mereka gagal mendapat 5A dalam UPSR mereka tidak akan ditempatkan di sekolah-sekolah yang dianggap 'elit' seperti Maktab Rendah Sains

Mara (MRSM), Sekolah Berasrama Penuh (SBP), dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Primer Negeri, dan Sekolah Primer Daerah. Pada umumnya sekolah-sekolah 'elit' ini pada setiap tahun menunjukkan keputusan yang lebih baik daripada sekolah-sekolah lain. Keputusan yang baik dalam PMR dan SPM pula meningkatkan peluang pelajar ke universiti dalam bidang yang mempunyai nilai ekonomi yang tinggi misalnya bidang kejuruteraan dan perubatan.

Keputusan peperiksaan juga dikatakan memberi gambaran tentang pencapaian sekolah yang tidak sama, walaupun kerajaan menyediakan pelbagai kemudahan prasarana, latihan, dan guru terlatih yang hampir sama. Ketaksamaan peluang mungkin salah satu sebab mengapa ada pelajar yang berjaya dengan cemerlang atau kurang cemerlang. Ibu bapa mengharapkan anak-anak mereka memasuki sekolah yang dianggap cemerlang, namun hanya sebilangan kecil saja sekolah yang dapat menyediakan peluang tersebut kerana kekurangan tempat. Sepatutnya semua sekolah dianggap cemerlang atau mempunyai piawai yang dikatakan cemerlang. Dalam laporan Sekolah Lima Bintang sekolah-sekolah di Kedah, hanya 238 buah sekolah atau 45.2 peratus dianggap cemerlang berbanding dengan 54.8 peratus yang kurang cemerlang (Jabatan Pendidikan Negeri Kedah, 2004). Jelasnya terdapat ruang yang boleh diperbaiki bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah dan pelajar.

Kajian Coleman, Campbell, Hobson, McPartland, Mood, dan Weinfeld (1966) berkaitan kesaksamaan peluang pendidikan dianggap menjadi titik tolak kepada kajian-kajian sekolah berkesan (Ramaiah, 1995; Schreerens & Bosker, 1997; Teddlie & Reynolds, 2000). Kajian Coleman et al. (1966) ini bertujuan mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbangkan kepada perbezaan pencapaian akademik di kalangan pelajar pelbagai etnik. Namun dapatan Coleman et al. (1966) menunjukkan hanya 10-20 peratus perbezaan pencapaian di kalangan pelajar adalah kesan daripada sekolah. Coleman et al. (1966) melaporkan bahawa pengaruh sekolah adalah berkaitan dengan pelajar itu sendiri, perwatakan guru, seperti latar belakang pendidikan ibu bapa, dan aspirasi pelajar. Kurikulum sekolah dan kemudahan sekolah seperti bilangan buku di perpustakaan, gaji guru sukar untuk dikaitkan dengan pencapaian pelajar.

Kajian Coleman et al. (1966) diperkukuhkan lagi oleh kajian Jencks, Smith, Acland, Bane, Cohen, Gintis, Heyns, dan Michelson (1972) mengenai ketaksamaan peluang pendidikan. Jencks et al. (1972) bukan saja menganalisis semula kajian Coleman, tetapi juga melalui projek mereka iaitu *Project Talent* yang melibatkan lebih daripada 90 buah sekolah tinggi menunjukkan bahawa faktor sekolah hanya mempunyai pengaruh yang kecil ke atas pencapaian pelajar. Pencapaian pelajar sebaliknya kuat dipengaruhi oleh latar belakang ibu bapa pelajar. Mereka merumuskan bahawa reformasi pendidikan hanya akan melebarkan lagi jurang pencapaian antara pelajar.

Averch, Carroll, Donaldson, Kiesling, dan Pincus (1974) mengkritik kajian Coleman et al. (1966) dan kajian Jencks et al. (1972) kerana terlalu menekankan hanya kepada ciri-ciri kemudahan fizikal sekolah, manakala kesan daripada faktor-faktor seperti tingkah laku guru dan proses organisasi kurang diberi perhatian. Averch et al. (1974) merumuskan bahawa kajian berkaitan kemudahan fizikal sekolah menunjukkan ketidakpastian dapatan. Mereka berhujah bukan masalah ada atau tiadanya kemudahan, tetapi yang lebih penting ialah cara kemudahan itu digunakan.

Pada akhir tahun 70an penekanan terhadap kajian sekolah berkesan berubah kepada ciri-ciri yang berkaitan dengan organisasi, bentuk dan pengisian sekolah (Brookover, Beady, Flood, Schweitzer, & Wisenbaker, 1979; Flood, 1979; Rutter, Maughan, Mortimore, Ouston, & Smith, 1979). Brookover et al. (1979) misalnya mengkaji tentang hubungan antara sistem sosial sekolah dan hasil guru, dengan mengambil kira faktor struktur sosial dan iklim sosial sekolah. Brookover et al. (1979) merujuk pengertian sistem sosial sebagai corak hubungan yang berlaku di sekolah, dan faktor ini hanya menyumbangkan empat peratus sahaja daripada jumlah varian dalam pencapaian. Iklim sosial pula iaitu norma, jangkaan dan pandangan yang merujuk kepada kelakuan guru menyumbangkan lebih besar peratusannya kepada perbezaan pencapaian pelajar antara sekolah (Maslowski, 2001).

Dapatan kajian Rutter et al. (1979) juga menunjukkan persamaan iaitu wujud perbezaan yang ketara antara tingkah laku pelajar dan pencapaian pelajar. Mereka berpendapat perbezaan ini mungkin disebabkan oleh etos iaitu kombinasi daripada nilai,

norma dan corak budaya sekolah. Kajian Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis, dan Ecob, (1988) seterusnya mendedahkan bahawa perbezaan pencapaian pelajar di sekolah rendah boleh diterangkan oleh kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan sekolah dapat menggambarkan penglibatan, komitmen, memantau kemajuan pelajar, persekitaran yang positif yang disokong kuat oleh pentadbiran sekolah dan ibu bapa, serta pengajaran yang berstruktur.

Kajian-kajian oleh Brookover et al. (1979), Rutter et al. (1979) dan Mortimore et al. (1988) pada dasarnya ingin mencungkil rahsia sekolah dengan mengkaji hubungan antara sekolah berkesan dan proses yang membentuk karektor sekolah yang berkaitan dengan ciri-ciri organisasi dan fungsi sekolah. Dalam hal ini, Edmonds (1979) telah mengenal pasti lima ciri sekolah berkesan yang utama: kepemimpinan yang baik, jangkaan tinggi terhadap pelajar, keadaan persekitaran yang teratur yang sesuai untuk pembelajaran, penekanan kepada penguasaan kemahiran asas dan kekerapan memantau kemajuan pelajar. Dapatan yang sama oleh (Purkey & Smith 1983; Levine & Lezzote, 1990; Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) yang mendapati ciri-ciri sekolah berkesan menunjukkan wujud budaya sekolah yang positif.

Namun begitu, analisis tinjauan terhadap kajian kualitatif, kajian kuantitatif dan kajian perbandingan ke atas faktor-faktor yang meningkatkan keberkesanan sekolah, mereka mendapati perbezaan yang ketara antara kajian berbentuk kualitatif dengan kajian berbentuk kuantitatif (Scheerens dan Bosker, 1997). Contohnya, tinjauan Cotton (1995), mendapati faktor pelajar merupakan faktor yang dikaitkan dengan pencapaian sekolah, tetapi tinjauan literatur menunjukkan dapatan yang tidak konsisten (Scheerens & Bosker, 1997) dan mencadangkan kajian beroientasikan teori perlu dibuat untuk mencari lebih banyak bukti bagi mengukuhkan kajian-kajian berbentuk kualitatif.

Kesimpulannya, tinjauan literatur kajian-kajian sekolah berkesan dan kajian-kajian penambahbaikan sekolah menunjukkan wujud persamaan daripada segi amalan-amalan budaya dengan kejayaan sekolah. Contohnya, kajian Macneil dan Maclin (2005) menjelaskan ciri-ciri sekolah yang berjaya mempunyai ciri-ciri seperti perkongsian idea-idea, kolaboratif dan kerja berpasukan, kesaksamaan, dan kepemimpinan menjurus

kepada pengwujudan dan perkongsian visi serta melahirkan budaya sekolah yang positif. Justeru, kajian ini akan mengambil kira kajian-kajian sekolah berkesan dan kajian-kajian penambahbaikan sekolah dengan memberi fokus kepada aspek budaya sekolah berkesan dengan matlamat untuk memperkasa sekolah kebangsaan yang menjadi hasrat kerajaan pada masa sekarang.

## **1.5 PERNYATAAN MASALAH**

Menyedari Malaysia sebuah negara yang unik dan kompleks dengan pelbagai kaum, budaya dan agama, maka isu perpaduan menjadi tema utama dalam pembentukan polisi pendidikan negara sejak dahulu lagi. Bermula dengan Penyata Razak (1956) yang menjadi asas dasar pendidikan kebangsaan, menekankan hasrat untuk membentuk satu sistem pendidikan kebangsaan bagi semua kaum, dan diikuti dengan Laporan Rahman Talib 1960, Akta Pendidikan 1961, Laporan Mahathir 1976 hinggalah kepada Akta Pendidikan 1996 isu perpaduan masih diberikan keutamaan. Pada ketika ini pun isu perpaduan merupakan agenda penting yang menjadi kepekaan kerajaan (Hishammudin Hussein, 2005; Mahathir Muhammad, 2003; Musa Mohamad, 2003).

Justeru, Sekolah Kebangsaan boleh menjadi alternatif yang baik kepada pemupukan perpaduan kaum dan semangat toleransi antara kaum kerana SK ditubuhkan untuk semua kaum. Pemupukan dan penyuburan sikap berbaik-baik dan toleransi perlu dimulai sejak awal persekolahan (Musa Mohamad, 2002). Namun sejak sebelum medeka 31 Ogos 1957 sehingga kini sistem pendidikan negara masih mengekalkan pelbagai aliran sekolah di peringkat sekolah rendah iaitu Sekolah Kebangsaan (SK), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC), Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SKJT), dan Sekolah Agama Rakyat (SAR). Sekolah Kebangsaan walaupun merupakan sekolah untuk semua kaum tetapi hakikatnya dianggap sebagai sekolah Melayu. Manakala SJKC sebagai sekolah kaum Cina dan SJKT pula sebagai sekolah kaum India. SAR pula menjadi pilihan kepada ibu bapa yang inginkan anak-anak mereka menguasai lebih banyak ilmu keagamaan Islam.

Walaupun sistem pendidikan Malaysia membenarkan wujudnya sekolah-sekolah SJKC, SJKT, dan SAR namun ada sekolah-sekolah ini menghadapi banyak masalah. Sekolah Agama Rakyat menghadapi masalah kewangan, pencapaian akademik yang lemah, prasarana dan kemudahan yang daif, dan kecenderungan untuk berpolitik (Musa Mohamad, 2003). Berbeza dengan SAR, SJKC, dan SJKT menghadapi masalah kekurangan murid. KPM mengkategorikan sekolah ini sebagai Sekolah Kekurangan Murid (SKM) iaitu sekolah yang mempunyai murid kurang daripada 100 orang. Sebanyak 40 (69 %) buah sekolah daripada 58 buah sekolah SKJT dikategorikan sebagai SKM, manakala 44 (49 %) buah sekolah daripada 90 buah SJKC tergolong dalam SKM berbanding hanya 16 (4 %) buah sekolah daripada 376 buah SK di negeri Kedah.

Jika SK hendak dijadikan sebagai alternatif kepada masyarakat pelbagai kaum di Malaysia, adalah wajar SK membuktikan kecemerlangannya terutama dalam pencapaian akademik. Namun, keputusan peperiksaan di SK agak tidak menggalakkan berbanding dengan SJKC. Dalam peperiksaan UPSR 2001-2004 di Kedah misalnya, didapati keputusan dapat dibezakan berdasarkan aliran sekolah di Kedah. Analisis menunjukkan peratusan kelulusan 5A dan 7A mengikut aliran sekolah adalah seperti dalam jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Analisis Peratusan Pencapaian 5A/7A Mengikut Aliran Sekolah.

Aliran/Thn	2001	2002	2003	2004
SK	4.5	5.6	5.8	5.8
SJKC	5.4	7.8	11.3	10.6

Sumber: JPN Kedah, 2005

Berdasarkan Jadual 1 di atas bilangan peratus murid-murid yang mendapat kelulusan 5A dan 7A adalah lebih tinggi di SJKC berbanding dengan SK bagi tahun 2001-2004. Sebagai contoh, keputusan UPSR 2004 menunjukkan peratus murid SK yang mendapat 5A ialah 5.8 % atau seramai 1828 orang daripada 31, 253 murid, manakala peratus murid di SJKC yang memperoleh 7A ialah 10.6% atau seramai 516 orang daripada 4883 murid.

Pada peringkat nasional Kementerian Pelajaran Malaysia belum berpuas hati terhadap pencapaian mata pelajaran Matematik dan Sains di kalangan pelajar Bumiputera, terutama di sekolah kebangsaan. Jika dibandingkan pencapaian mata pelajaran Matematik dan Sains SK dengan SJKC, SK masih jauh lebih rendah, justeru semua pegawai KPM dan guru harus membabitkan diri dengan bersungguh-sungguh untuk memperkasa SK dengan mengurangkan jurang perbezaan antara SK dengan SJKC (Ahmad Sipon, BH 30 Jun, 2005).

Ketidakpuasan tentang pencapaian orang-orang Melayu disuarakan lagi oleh Perdana Menteri Malaysia dalam amanat Presiden UMNO pada 6 Februari, 2005 dan mahukan supaya usaha-usaha ke arah meningkatkan kecemerlangan pelajar SK menjadi kewajipan setiap pemimpin dan ahli UMNO mulai sekarang (Abdullah Ahmad Badawi, 2005). Kerajaan sedar dengan pemeraksanaan SK akan membawa banyak kebaikan kepada pembinaan anak bangsa. Kerajaan berhasrat memperhebat agenda memperkasa SK kerana yakin SK merupakan wadah terbaik untuk memupuk perpaduan, kerjasama, dan semangat cintakan negara di kalangan generasi muda. Kerajaan akan meningkatkan prasarana, disiplin dan keselamatan pelajar, pencapaian akademik, pencapaian kokurikulum, penguasaan teknologi komunikasi dan maklumat, kualiti guru dan pengurusan sekolah. Keperihatinan kerajaan juga jelas apabila Rancangan Malaysia ke-9 (RMK9) berusaha menjadikan SK sebagai pusat kecemerlangan pendidikan dalam semua aspek (Hishammudin Hussein, 2005). Mahathir Mohamad dalam "*Face the Facts*" (2001) menyarankan supaya para pendidik dan penyelidik mencari sebab-sebab kemerosotan pencapaian SK, dan sanggup menerima kebenaran apa jua daripada dapatan kajian bagi membaiki sekolah dan mengatasi kelemahan. Pada sidang kemuncak pendidikan 2004 sekali lagi Dato' Seri Abdullah Haji Ahmad Badawi menyarankan Kementerian Pelajaran melakukan perubahan penting bagi menjadikan Sekolah Kebangsaan sebagai 'sekolah pilihan' dengan memelihara kedudukan, meningkatkan kualiti supaya ibu bapa senang untuk menghantar anak-anak mereka ke sekolah SK. Walaupun SK ditubuhkan sebagai aliran perdana bagi memupuk perpaduan rakyat Malaysia, tetapi beberapa kelemahan perlu diatasi supaya SK menjadi pilihan utama masyarakat. Antara kelemahan SK ialah



tanggapan masyarakat bahawa pencapaian akademik di SK lebih rendah berbanding sekolah aliran Cina (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010).

Justeru, kajian ini akan mengenal pasti amalan budaya di dua aliran sekolah yang dominan di Malaysia iaitu SK dan SJKC yang boleh dijadikan panduan kepada keberkesanan sesebuah sekolah yang mungkin dapat menarik minat lebih ramai ibu bapa untuk menghantar anak-anak mereka ke SK.

Tinjauan literatur menunjukkan bahawa pemahaman tentang budaya sekolah adalah prasyarat untuk menjadikan sekolah lebih berkesan (Deal, 1985; Metz, 1986; Rossman, 1988; Deal & Peterson, 1990). Malangnya sangat sedikit kajian yang sistematik yang mengkaji secara khusus budaya sekolah berkesan (Hoy & Miskel, 2001).

Di Malaysia kajian dan pengetahuan kita tentang budaya sekolah dan sekolah berkesan masih terhad (EPRD, 2004). Jika ada pun kajian di Malaysia namun kajian dijalankan secara berasingan dan tidak menekankan nilai budaya dan pencapaian sekolah (Norihan Haji Azizan, 1996; Shahril Marzuki, 1997; Zulkifli Husin, 1998; Umi Nafisah Md. Sirat, 1999; Abdul Aziz Omar, 2000 & Ahmad Zabidi Abd Razak, 2002). Walaupun kajian-kajian di luar negara agak banyak namun kebanyakannya adalah kajian empirikal berbentuk kualitatif dan interpretatif, kutipan data daripada sampel sekolah yang kecil (Colley, 1999; Kelley & Bredeson, 1987; Kottkamp, 1984; Ortiz, 1986; Owens, Steinhoff & Rosenbaum, 1989; Perkaralewis, 1988; Willower dan Smith, 1986). Kajian-kajian mutakhir pula membuat perbandingan antara budaya sekolah menengah (Cavanagh & Dellar, 1998; Pang, 1996). Kajian-kajian seumpama ini sangat terhad di Malaysia dan telah lama tidak dikaji (EPRD, 2004).

Tambahan lagi, kajian lampau sukar untuk dikaitkan antara budaya sekolah dengan pencapaian sekolah (Maslowski, 2001). Contohnya, kajian Pang (1998) yang mengkaji budaya di sekolah-sekolah menengah di Hong Kong. Pang (1998) telah mengenal pasti profil budaya setiap sekolah yang dikaji berdasarkan kepada skor komposit ke atas empat variabel; hubungan birokratik; hubungan budaya; kawalan ketat dan kawalan longgar. Namun begitu, Pang (1998) tidak menganalisis profil ini untuk mengenal pasti jenis-jenis budaya sekolah menengah. Justeru, kajian ini akan meneroka kewujudan nilai budaya

yang berbeza di kalangan sekolah-sekolah rendah dan membentuk satu profil yang tertentu. Pengetahuan tentang nilai budaya sekolah adalah penting secara praktik dan teori. Praktiknya sekolah boleh menggunakan profil ini untuk mengenal pasti ciri-ciri budaya sekolah mereka dan secara teorinya profil budaya menunjukkan nilai yang ada hubungan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Apabila ciri-ciri budaya sekolah telah dikenal pasti, maka lebih mudah pihak pengurusan sekolah untuk mengambil tindakan yang sesuai bagi menambah baik sekolah berdasarkan teori yang telah dibuktikan dari masa ke semasa. Pengurusan sekolah mempunyai pengaruh yang kuat untuk mencorakkan budaya sekolah, dan budaya sekolah yang positif akan meningkatkan keberkesanan sekolah (Sergiovanni, 2000; Sharifah Md Nor, 2000; Deal & Peterson, 1999).

Tujuan kajian ini ialah untuk meneroka sama ada ciri-ciri budaya dan profil budaya sekolah mempunyai hubungan dengan variabel konteks. Bagi tujuan tersebut, perhubungan antara budaya sekolah dengan aliran sekolah akan dikaji. Perbezaan aliran sekolah dibuat kerana ia mencerminkan sesuatu budaya yang berbeza. Misalnya Sekolah Kebangsaan (SK) biasanya diwarnai oleh guru besar di kalangan orang Melayu dan ramai bilangan guru dan murid di kalangan orang Melayu. Sementara di SJKC pula, baik guru besar mahupun guru dan muridnya adalah terdiri daripada kaum Cina.

Pendidik dan penyelidik mendapati sesuatu yang tidak kena dengan usaha membangunkan sekolah. Pelbagai usaha dijalankan seperti projek kurikulum, penilaian dan pengujian, reformasi dan sebagainya, tetapi unsur budaya sekolah kurang diberikan perhatian. Mengikut (Wagner & Hall-O'Phelan, 1998; Friegberg, 1998), tanpa memberi perhatian terhadap unsur budaya sekolah, sebarang perubahan agak sukar mendapat kejayaan. Beberapa kajian tentang hubungan antara budaya dan pencapaian telah ditinjau, tetapi tidak ada keselarian antara satu kajian dengan kajian yang lain. Malah kajian-kajian ini berbeza daripada segi definisi operasional budaya dan pencapaian. Umum berpendapat sekolah berkesan menekankan kepada kolaboratif (*collaboration*), kesejawatan (*collegiality*) dan penglibatan staf dalam proses membuat keputusan (Heck & Marcoulides, 1996; Gaziel, 1997; Pang, 1998). Dapatan ini selaras dengan dapatan kajian-

kajian penambahbaikan sekolah (Hopkins, Ainscow & West, 1994) dan kajian keberkesanan sekolah (Levine & Lezotte, 1990; Sammons, Hillman & Mortimore, 1995). Seterusnya dapatan kajian (Gaziel, 1997 & Pang, 1997) menunjukkan aspek orientasi pencapaian dan orientasi akademik mempunyai hubungan dengan pencapaian sekolah. Aspek orientasi akademik menjadi tema kajian sekolah-sekolah berkesan (Teddlie & Reynolds, 2000; Shreerens & Bosker, 1997). Heck dan Marcoulidies (1996) serta Fullan (1992) pula mendapati aspek penekanan kepada inovasi dan mengambil risiko sebagai faktor penjana kepada pencapaian. Dalam kajian Pang (1998) peraturan formal dan keadaan persekitaran tidak mempunyai kesan kepada pencapaian sekolah. Malah dalam kajian Gaziel (1997) faktor-faktor ini mempunyai kesan negatif kepada pencapaian sekolah. Dapatan-dapatan ini berlawanan dengan kajian ke atas impak sekolah dan faktor persekitaran yang positif melalui peraturan dan undang-undang (Shreerens & Bosker, 1997).

Kebanyakan kajian-kajian di atas menggunakan pencapaian pelajar sebagai kayu pengukur kepada pencapaian sekolah. Kajian-kajian mereka juga merumuskan bahawa pencapaian sekolah ada kaitan dengan fokus sekolah kepada aspek matlamat, aspek nilai, aspek kolaboratif dan kesejawatan serta kecenderungan guru berinovasi. Aspek berorientasi peraturan agak samar (Maslowski, 2001). Memandangkan kebanyakan kajian menunjukkan wujud hubungan yang positif antara persekitaran yang positif dengan pencapaian pelajar, maka dijangkakan hubungan positif antara dua pemboleh ubah ini wujud.

Sesuatu kajian akan lebih bermakna sekiranya dapat memberikan input dan selari dengan hasrat kepemimpinan dan polisi negara semasa. Hal ini terbukti dalam ucapan-ucapan Perdana Menteri Malaysia (Abdullah Ahmad Badawi, Berita Harian 5 Julai, 2005; Berita Harian, Ogos, 2005), Menteri Pelajaran Malaysia (Perutusan Hari Guru, Mei, 2005; Majlis Konvokesyen Maktab Perguruan Perlis, 3 Jun, 2005) yang menekan kepada memperkasakan SK, budaya, dan komitmen guru. Penekanan dalam pelbagai ucapan oleh kepemimpinan Negara sepanjang tahun 2005 menggambarkan kepentingan isu ini.

Di samping pentingnya budaya sekolah, komitmen guru juga dianggap penting dalam mempengaruhi keberkesanan sekolah dan dalam menjayakan wawasan dan kecemerlangan pendidikan (Wan Mohd. Zahid, 1993). Mengikut Mintzberg (1983), komitmen mempunyai kaitan dengan pencapaian matlamat organisasi, justeru organisasi yang berkesan seharusnya mempunyai ahli-ahli yang komited dengan misi dan visi organisasi. Beberapa kajian seperti (Rosenholtz, 1989; Coladarci, 1992; Kushman, 1992; Armon, 1995) menunjukkan wujudnya hubungan yang kuat antara komitmen dengan iklim sekolah, kolaboratif dan persepakatan guru (budaya sekolah). Komitmen guru juga berkait rapat dengan keberkesanan sekolah, pencapaian kerja, kepuasan kerja, dan pencapaian pelajar (Firestone & Pennell, 1993; Louis, 1998; Singh & Billingsley, 1998; Nir, 2002). Guru yang komited lebih bermotivasi untuk menjayakan perubahan dan tanggungjawab (Firestone & Pennell, 1993) lebih prihatin, dedikasi, dan kesungguhan (Elliot & Crosswell, 2003).

Walaupun komitmen sangat penting kepada pencapaian organisasi tetapi komitmen guru sekarang ini sedang dipertikaikan oleh masyarakat. Terdapat menteri yang mempertikaikan komitmen guru yang menjadi punca kegagalan pelajar di luar bandar (Menteri di Jabatan Perdana Menteri Datuk Mustapa Mohamed, Berita Harian 14 Februari, 2005). Keadaan ini diakui sendiri oleh Menteri Pelajaran Malaysia dengan mengatakan "Untuk mengembalikan penghormatan masyarakat terhadap golongan guru, tindakan segera perlu untuk membetulkan persepsi masyarakat yang salah terhadap guru. Hanya guru yang bangga dengan profesion mereka serta menerimanya sebagai amanah dan tanggungjawab akan bersungguh-sungguh mendidik anak bangsa dan mereka sanggup berkorban untuk ditempatkan di mana saja, bandar atau luar bandar" (Hishammudin Tun Hussein, Menteri Pelajaran Malaysia, Perutusan Hari Guru 2005) dan beliau menegaskan lagi "Guru perlu membela dan mempertahankan profesion mereka daripada segala jenis tuduhan dan tohmahan pelbagai pihak yang bakal menimbulkan persepsi kurang elok di kalangan masyarakat" (Hishammudin Hussein, Berita Harian, 23 Ogos, 2005).

Daripada ucapan-ucapan kepimpinan negara terdapat tiga perkara pokok yang perlu diberi penekanan iaitu memperkasa sekolah kebangsaan, mengamalkan budaya

cemerlang, kepemimpinan, dan komitmen guru dalam menjayakan aspirasi negara. Justeru, kajian ini akan memfokus kepada budaya sekolah, kepemimpinan sekolah, komitmen guru, dan pencapaian sekolah di sekolah kebangsaan dan SJKC.

#### **1.4 OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti budaya sekolah mengikut dimensi hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah. Di samping itu, kajian ini juga ingin melihat sama ada wujud hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan pencapaian akademik, komitmen organisasi, dan kepemimpinan sekolah.

##### **1.4.2 Objektif Khusus**

1. Mengetahui budaya sekolah rendah SK dan SJKC di Kedah.
2. Mengetahui budaya sekolah rendah di SK, dan SJKC mengikut pencapaian sekolah dalam peperiksaan UPSR.
3. Mengetahui sama ada wujudnya hubungan antara amalan budaya sekolah dengan pencapaian sekolah.
4. Mengetahui sama ada wujudnya hubungan antara amalan budaya sekolah dengan komitmen organisasi.
5. Mengetahui sama ada wujudnya hubungan antara amalan budaya sekolah dengan kepemimpinan sekolah.
6. Mengetahui tahap dan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.
7. Mencadangkan model kajian budaya sekolah dan pencapaian sekolah.

#### **1.5 SOALAN KAJIAN**

Berdasarkan kepada objektif-objektif di atas, kajian ini diharap dapat menjawab persoalan berikut;

1. Apakah dimensi-dimensi budaya yang menjadi amalan di sekolah rendah di Kedah?
2. Apakah dimensi budaya yang dominan di SK dan di SJKC?
3. Adakah amalan dimensi-dimensi budaya di sekolah rendah Kedah berbeza mengikut aliran sekolah?
4. Adakah amalan dimensi-dimensi budaya di sekolah rendah Kedah berbeza mengikut pencapaian akademik?
5. Adakah wujud hubungan antara amalan dimensi-dimensi budaya dengan kepemimpinan sekolah, komitmen organisasi, dan pencapaian sekolah?
6. Adakah wujud hubungan antara komitmen organisasi dengan kepemimpinan guru besar, dan pencapaian akademik?
7. Adakah wujud hubungan yang antara kepemimpinan guru besar dan pencapaian sekolah?
8. Apakah faktor-faktor yang menjadi penyumbang kepada pencapaian sekolah?
9. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru di sekolah SK dan SJKC serta di sekolah pencapaian tinggi dan sekolah berpencapaian rendah?
10. Apakah model cadangan kajian ini *good fit* terhadap data?

## 1.6 HIPOTESIS

Berdasarkan kepada tujuan-tujuan persoalan kajian di atas, berikut dinyatakan hipotesis kajian dalam bentuk nol serta diuji kebenarannya pada paras  $p < .05$  :-

Ho 1: Tidak wujud perbezaan signifikan budaya organisasi sekolah di SK dan SJKC.

Ho 2: Tidak wujud perbezaan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi sekolah (Hubungan kemanusiaan, Sistem Terbuka, Matlamat Rasional, dan Proses Dalaman) di SK dan SJKC

Ho 3: Tidak wujud perbezaan signifikan budaya organisasi sekolah mengikut pencapaian akademik di SK dan SJKC.

Ho 4: Tidak wujud perbezaan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi sekolah (Hubungan kemanusiaan, Sistem Terbuka, Matlamat Rasional, dan Proses Dalaman) mengikut pencapaian akademik di SK dan SJKC.

Ho 5: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan pencapaian akademik di SK dan SJKC.

Ho 6: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan komitmen organisasi di SK dan SJKC.

Ho 7: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan tingkah laku kepemimpinan di SK dan SJKC.

Ho 8: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi di SK dan SJKC; Sekolah Pencapaian Tinggi dan Sekolah Pencapaian Rendah.

Ho 9: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan pencapaian sekolah di SK dan SJKC.

## **1.7 KEPENTINGAN KAJIAN**

Pengetahuan dan kajian tentang budaya sekolah sangat kurang di Malaysia (EPRD, 2004), justeru kajian ini diharap dapat mendedahkan amalan nilai budaya sekolah di sekolah rendah di negeri Kedah, Malaysia. Walaupun dapatan daripada kajian ini sukar digeneralisasi pada peringkat nasional, kerana kajian ini hanya melibatkan sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah, namun sekurang-kurangnya kajian ini boleh dijadikan rangka rujuk kepada kajian-kajian seterusnya di peringkat nasional.

Instrumen budaya sekolah yang diubahsuai dalam kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pihak sekolah bagi mengkaji nilai budaya organisasi sekolah di sekolah mereka. Sebagai guru besar atau pengetua mereka harus faham akan nilai budaya organisasi sekolah sendiri bagi melakukan sebarang perubahan, inovasi, reformasi atau program yang akan dilaksanakan agar berjalan dengan lebih sempurna. Oleh kerana instrumen ini telah disahkan kebolehpercayaan dan mempunyai kesahan yang tinggi, maka guru besar atau pengetua sekolah atau guru-guru boleh membuat kajian di sekolah

sendiri demi meningkatkan kemajuan sekolah. Kajian-kajian seterusnya bukan saja boleh dilakukan pada peringkat sekolah, tetapi juga pada peringkat daerah, negeri dan negara oleh pelbagai pihak yang berminat dengan instrumen yang sedia ada yang sesuai dengan masyarakat Malaysia.

Dapatan kajian ini juga diharap dapat digunakan oleh Pegawai Pendidikan Daerah bagi mengenal pasti nilai budaya organisasi sekolah di bawah pengawasan atau kawalan mereka. Dapatan dan cadangan yang diberi boleh digunakan sebagai tanda aras untuk merencana atau mengadakan pembaikan sekolah-sekolah di bawah kawalan mereka.

Selain itu dapatan kajian ini juga boleh digunakan oleh pihak sekolah di daerah kajian bagi mengetahui nilai budaya sekolah mereka, justeru mencari jalan bagi mengatasi sesuatu masalah secara berhikmah. Jika sekiranya nilai budaya yang dikaji ada kaitan dengan pencapaian sekolah maka seharusnya sekolah mencari jalan cara untuk mengubah budaya sekolah mereka sejajar dengan nilai yang diharapkan. Dengan menyediakan profil budaya sekolah akan membantu pihak sekolah untuk menguatkan atau menyemarakkan lagi budaya positif dan menggunakan maklumat ini untuk tujuan perubahan. Budaya sekolah perlu dikenal pasti bagi memastikan usaha sekolah untuk berubah akan berjaya (Colley, 1999).

Dalam Program Sekolah Lima Bintang yang dilaksanakan oleh Jabatan Pelajaran Kedah serta Konsep dan Manual Sekolah Selamat yang dijayakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia aspek budaya sekolah kurang diberi perhatian. Kajian ini diharapkan dapat menjadi rangka rujukan kepada Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia yang berkaitan dengan budaya sekolah dan hubungannya dengan kecemerlangan sekolah.

Ciri-ciri budaya sekolah menggambarkan nilai yang diamalkan dalam sesebuah sekolah. Seandainya ahli-ahli dalam sesebuah sekolah berpegang pada nilai-nilai positif, sikap dan perlakuan mereka akan mencerminkan nilai positif. Maka sebagai pendidik atau pengurus sesebuah sekolah, mereka perlu mengenal pasti ciri-ciri perlakuan yang diharapkan. Sekiranya perlakuan menunjukkan sikap negatif, perlu ada usaha untuk



mengubah serta membimbing mereka ke arah sikap dan kelakuan yang dikehendaki agar selari dengan matlamat organisasi.

## **1.8 BATASAN KAJIAN**

Batasan kajian dapat dibahagikan kepada dua iaitu; limitasi dan delimitasi. Limitasi berkaitan dengan perkara yang tidak dapat dikawal oleh penyelidik dan delimitasi berkaitan dengan batasan kajian yang ditetapkan oleh penyelidik.

### **1.8.1 Delimitasi**

Persampelan kajian hanya melibatkan responden dari sekolah-sekolah rendah aliran SK dan SJKC di negeri Kedah sahaja. Justeru, dapatan kajian tentang ciri-ciri sekolah terhad dalam lingkungan sekolah rendah di negeri Kedah sahaja. Budaya organisasi sekolah hanya dilihat daripada empat dimensi utama sahaja.

Dimensi-dimensi budaya yang dikaji ialah;

- a. dimensi perhubungan kemanusiaan
- b. dimensi sistem terbuka
- c. dimensi matlamat rasional
- d. dimensi proses dalaman

Pengkaji juga ingin mengenal pasti komitmen guru berasaskan kepada perasaan-perasaan guru tentang organisasi yang sedang dia bekerja. Walaupun ada variabel-variabel yang lain sesuai, pengkaji hanya ingin mengaitkan komitmen kerja guru dengan nilai budaya sekolah. Dalam aspek kepemimpinan pula, penyelidik hanya memfokus kepada kepemimpinan transformasional dan transaksional sahaja. Kajian kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik serta temu bual hanya melibatkan guru-guru dan guru besar sekolah rendah di negeri Kedah sahaja.

### **1.8.2 Limitasi**

Maklumat yang didapati terbatas kepada kesediaan responden untuk menjawab soal selidik dan temu bual dengan tepat dan jujur.

## **1.9 DEFINISI DAN ISTILAH OPERASIONAL**

### **1.9.1 Budaya**

Budaya boleh ditakrifkan sebagai perkongsian falsafah, fahaman, nilai, andaian, kepercayaan, sikap dan norma yang mengikat komuniti bersama (Owens, 1991). Komuniti dalam aspek ini ialah organisasi sekolah. Di sekolah wujud persetujuan, implisit atau eksplisit di kalangan guru-guru, pihak pentadbir dan warga lain tentang cara pendekatan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.

Deal (1990) berpendapat budaya ialah konsep pembelajaran corak pemikiran secara tak sedar, gambaran, dan diperkuatkan oleh tingkah laku yang akan membentuk pengalaman manusia. Dalam konteks kajian ini budaya merujuk kepada tingkah laku atau amalan oleh ahli-ahli kumpulan hasil daripada perkongsian nilai, kepercayaan, dan sikap yang dipegang bersama.

### **1.9.2 Budaya Sekolah**

Dalam kajian ini budaya sekolah ditakrifkan sebagai pengumpulan nilai dan norma daripada warga sekolah yang menjadi amalan guru. Budaya merupakan konsensus berkaitan perkara yang penting dan perkara yang tidak penting. Amalan-amalan ini bersifat kumpulan dan bukan bersifat individu (Hoy & Miskel, 2001).

### **1.9.3 Budaya organisasi**

Organisasi boleh didefinisikan sebagai sebuah perkumpulan manusia yang ditubuhkan secara formal dan bersifat dinamik untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik melalui sistem pengoperasian yang berstruktur dan sistematik serta wujudnya kerjasama dalam kalangan ahlinya (Ahmad Shukri Mohd Nain, 2002). Oleh kerana sekolah adalah sebuah organisasi maka budaya sekolah adalah sama dengan budaya organisasi iaitu pengumpulan nilai dan norma daripada warga sekolah yang menjadi amalan. Budaya merupakan konsensus berkaitan perkara yang penting dan perkara yang tidak penting dan ianya bersifat kumpulan dan bukan bersifat individu.

#### **1.9.4 Nilai dan Sikap**

Nilai yang dipegang akan menentukan tingkah laku sesuatu individu atau kumpulan. Nilai akan mempengaruhi individu untuk melakukan yang terbaik kepada organisasi (Hoy & Miskel, 2001). Sikap boleh menunjukkan nilai seseorang individu. Sekiranya nilai seseorang atau kumpulan itu positif maka sikap individu atau kumpulan itu juga positif. Sikap dijemakan melalui perlakuan, idea, respon, reaksi, tidak peduli, tidak bekerjasama atau berdiam diri. Sikap juga berkaitan dengan perasaan individu terhadap dirinya sendiri, orang lain dan kumpulan lain, persekitarannya yang melibatkan kesukaan atau kebenciannya. Perasaan ini dicerminkan melalui perlakuannya dan perlakuan yang dilakukan secara berulang-ulang yang menjadi amalan ini dinamakan budaya. Nilai dalam kajian ini merujuk kepada nilai budaya organisasi berkesan yang dijemakan oleh warga sekolah.

#### **1.9.5 Pencapaian Sekolah**

Pencapaian sekolah merujuk kepada keberkesanan dan kecekapan dalam mengurus sekolah. Keberkesanan merujuk kepada pencapaian matlamat yang ditetapkan oleh organisasi, manakala kecekapan lebih merujuk kepada pencapaian matlamat dengan mengambil kira faktor masa dan kos. Daripada perspektif Model Matlamat, sekolah dianggap berkesan apabila mencapai sasaran organisasi (Hoy & Miskel, 2001). Dalam kajian ini pencapaian sekolah merujuk kepada;

- i. Purata 3 tahun pencapaian akademik pelajar dalam peperiksaan awam iaitu Ujian Penilaian Sekolah Rendah diambil kira sebagai indikator.
- ii. Penilaian Jabatan Pendidikan Negeri melalui Projek Lima Bintang.
- iii. Penilaian Jemaah Nazir Sekolah.

#### **1.9.6 Aliran Sekolah**

Aliran sekolah merujuk kepada Sekolah Kebangsaan (SK), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC). SK dan SJKC ditentukan berdasarkan pengelasan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (Akta Pelajaran, 1961)

### **1.9.7 Kepemimpinan**

Dalam kajian ini kepemimpinan guru besar merujuk kepada kepemimpinan transformasional dan transaksional yang terdiri daripada sifat-sifat karismatik, keupayaan membangkitkan inspirasi, merangsang intelek, dan pertimbangan secara individu (Bass & Avolio, 1997).

### **1.9.8 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merujuk kepada orientasi guru terhadap organisasi daripada segi kesetiaan dan penglibatan dalam organisasi (Robbins & Coulter, 2003). Kajian ini berdasarkan kepada komitmen organisasi Meyer dan Allen (1990) yang terdiri daripada dimensi afektif, berkekalan, dan normatif.

## **1.10 RUMUSAN**

Peranan sekolah sebagai agen sosialisasi tidak pernah disanggah oleh ahli-ahli sosiologi mahu pun pendidikan. Budaya sekolah positif dikenal pasti sebagai salah satu faktor penting dalam menjayakan wawasan dan matlamat sekolah agar seiring dengan inspirasi negara. Justeru, warga sekolah terutamanya para guru dan kepemimpinan sekolah mempunyai tanggungjawab yang besar untuk mencorak dan menyuburkan budaya sekolah positif demi melahirkan modal insan yang diperlukan oleh negara pada masa hadapan. Sehubungan dengan itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti budaya sekolah positif, komitmen organisasi, dan kepemimpinan sekolah yang menjurus kepada kejayaan sesebuah sekolah.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.3 Pendahuluan**

Sekolah merupakan sebuah institusi formal dalam sistem pendidikan dan sistem sosial yang dianggap sangat penting terutamanya dalam era globalisasi. Sekolah seharusnya bergerak selaras dengan kehendak masyarakat semasa yang mementingkan perubahan dan kemajuan. Sekiranya sekolah lambat bertindak balas dengan keadaan semasa yang bergerak begitu pantas, sistem pendidikan semasa akan gagal melahirkan modal insan yang berkualiti dan mampu menjana ekonomi, politik dan sosial negara bagi mencapai wawasan 2020. Menyedari hakikat kepentingan sekolah dalam melahirkan modal insan pada masa hadapan, kerajaan Malaysia memberikan perhatian kepada memperkasa Sekolah Kebangsaan dalam Rancangan Malaysia Ke Sembilan.

Sekolah sebagai sebuah organisasi mempunyai budayanya yang tersendiri, yang dibentuk berasaskan interaksi antara warga sekolah iaitu, pihak pengurusan sekolah, guru-guru, para staf bukan guru, ibu bapa, dan para pelajar. Budaya sekolah yang positif akan menghasilkan kesan yang positif kepada pencapaian sekolah, sebaliknya budaya sekolah yang negatif akan menghasilkan kesan yang negatif kepada pencapaian sekolah (Peterson, 2002). Sekolah-sekolah yang berjaya lebih menumpukan kepada usaha-usaha untuk membangunkan budaya sekolah yang cemerlang, kerana yakin sesuatu reformasi pendidikan tidak akan berjaya untuk meningkatkan pencapaian sekolah sekiranya

budaya sekolah tidak selari dengan kehendak reformasi itu sendiri (Cunningham & Greso, 1992; Piperato & Roy, 2002).

Menurut Sharifah Noor (2000), budaya mempengaruhi cara manusia bertindak, cara berpakaian, sehinggalah kepada perkara yang mereka perkatakan dan tidak perkatakan. Budaya sekolah adalah kompleks, merangkumi norma, nilai, kepercayaan, andaian, tradisi dan upacara yang telah dibentuk sekian lama oleh para guru, pelajar, ibu bapa, dan pengurusan sekolah semasa mereka bekerja bersama-sama, berhadapan dengan krisis dan membina jangkaan untuk berinteraksi dan bekerjasama (Schein, 1983; Deal & Peterson, 1990).

## **2.2 Konsep Budaya**

Jainabee Mohd. Kassim dan Robiah Sidin (2005) menjelaskan budaya sebagai satu gelagat, kepercayaan, sikap, nilai dan idea yang dikongsi bersama oleh individu dalam satu- satu kumpulan. Budaya menentukan identiti sesuatu kumpulan manusia kerana nilai dan norma yang dikongsi bersama dipelajari dan diamalkan oleh ahli-ahli dalam kumpulan (Jainabee Mohd. Kassim & Robiah Sidin, 2005; Schein, 2004). Manakala Hoy dan Miskel (2003), merujuk budaya sebagai satu set kesefahaman utama, biasanya tidak bertulis dan dikongsi bersama oleh ahli-ahli organisasi. Satu set kesefahaman merujuk kepada kepercayaan, nilai, norma dan andaian *tacit* (difahami, tidak disebut, atau tersirat) yang dikongsi dan dihayati bersama (Hoy & Miskel; Schein, 2004). Kepercayaan merupakan tanggapan asas terhadap sesuatu perkara, manakala norma merupakan perlakuan-perlakuan yang diharapkan dan dipiawaikan seperti cara bercakap, menepati masa, hormat-menghormati dan ikhlas. Manakala nilai pula ialah kepercayaan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Sagor dan Barnett (1994) mendefinisikan budaya sebagai sistem sosial yang diintegrasikan ke dalam nilai, kepercayaan, dan peraturan untuk bertingkah laku. Sehubungan dengan itu, kajian tentang tingkah laku manusia dalam satu kumpulan sudah tentu berbeza mengikut masyarakat, kumpulan etnik, suku, organisasi dan lain-lain sub budaya. Perbezaan budaya membezakan satu masyarakat

dengan masyarakat yang lain dan budaya ini diwarisi dari generasi ke generasi (Soules, 2001; Deal & Peterson, 1999).

Kewujudan sesuatu budaya dalam sesuatu kelompok manusia, organisasi atau masyarakat bermula apabila kelakuan atau tingkah laku yang sama dilakukan secara berulang-ulang oleh ahli-ahli dalam kumpulan tersebut. Tabiat yang berulang-ulang ini lama kelamaan akan menjadi sifat atau ciri-ciri dalam kumpulan itu yang dikenali sebagai budaya dan budaya dimanifestasi melalui tutur kata, perbuatan dan perasaan yang dikongsi bersama (INTAN, 1993). Taylor dlm. Halley (2002) menyatakan budaya sebagai sesuatu yang kompleks yang mengandungi ilmu pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, undang-undang, dan adat yang diperoleh oleh seseorang sebagai ahli masyarakat. Budaya, dalam bahasa yang mudah ialah 'cara kita melakukan sesuatu' (Bowler, 1999).

Selain itu, menurut Deal dan Peterson (1999) budaya berkaitan dengan nilai, norma, kepercayaan, tradisi-tradisi, dan upacara-upacara yang dibina sekian lama semasa mereka bekerja, menyelesaikan masalah dan menghadapi cabaran secara bersama-sama. Budaya wujud dalam diri individu hasil daripada pengalaman interaksi sosial dengan masyarakat sekitar (Bourdieu, 1992) atau daripada persekitaran sosialnya (Amir Hasan Dawi, 2002).

Mengikut Schein (2004) dan Oswalt (1985), budaya ialah perkara yang dipelajari dan corak tingkah laku yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli kumpulan. Tingkah laku ini dipelajari daripada ahli senior dalam organisasi dan akhirnya berkongsi idea tentang perkara yang penting bagi kumpulan itu. Kebanyakan fikiran dan tindakan adalah berasaskan perkara yang dipelajari dan dikongsi serta menjadi satu tradisi. Budaya dicorakkan melalui pemerhatian, perkongsian kepercayaan, tanda simbolik, cara hidup, adat, upacara, permainan, kesenian, mitos, ingatan, pakaian, emosi, dan cara makan. Selain dari itu, budaya dibentuk hasil daripada pemerhatian, pendengaran, percakapan, interaksi dengan ahli-ahli dalam organisasi (Cunningham & Gresso, 1992).

Dalam bidang sosiologi budaya dilihat daripada aspek etnik dan geografi (Colley, 1999). Manakala kajian budaya merujuk pada kajian-kajian mengenai sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama dan berkongsi makna dan andaian (Griswold, dlm. Colley,