

**PENGARUH AMALAN BUDAYA ORGANISASI, KEPIMPINAN
DAN KOMITMEN PEGAWAI PENDIDIKAN DAERAH
TERHADAP PENCAPAIAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA
(KPI)**

ZULFIKRI BIN AB TALIB

**DOCTOR OF PHILOSOPHY
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2015**

Pengakuan

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh:

Tandatangan:

Nama :Zulfikri Bin Ab Talib

No. Matrik : 93870

Kebenaran Mengguna

Tesis ini adalah sebagai memenuhi sebahagian keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan salinan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan (Sekolah Siswazah Awang Had Salleh), *UUM College of Arts and Sciences*. Sebarang penyalinan, penerbitan dan penggunaan ke atas keseluruhan atau penggunaan ke atas sebahagian daripada kertas projek ini tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan-kegunaan lain sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok

Abstrak

Sokongan pegawai pejabat pendidikan daerah terhadap kecemerlangan sekolah sering kali dipersoalkan kerana perubahan pencapaian sekolah masih di tahap yang rendah. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 telah meletakkan aspek amalan budaya kerja, kepimpinan dan komitmen terhadap organisasi sebagai asas utama perubahan dan kecemerlangan pendidikan di Malaysia. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh amalan budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen pegawai pendidikan daerah terhadap pencapaian petunjuk prestasi utama. Selain itu, kajian ini juga telah mengenal pasti faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, perbezaan budaya organisasi antara pejabat pendidikan daerah mengikut gred dan pencapaian petunjuk prestasi utama pejabat pendidikan daerah di negeri kedah. Kaedah tinjauan keratan rentas dilaksanakan dalam proses pengumpulan data dan melibatkan tiga instrumen iaitu Inventori Budaya Kerja, Inventori Komitmen Organisasi dan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor. Sampel melibatkan seramai 325 orang responden di pejabat pendidikan daerah di negeri kedah. Teknik analisis data pelbagai iaitu analisis korelasi, ujian-*t*, dan analisis varian diaplikasikan dalam kajian ini. Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam budaya kerja pejabat pendidikan daerah mengikut pencapaian dan gred. Analisis korelasi menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara budaya kerja, kepimpinan, komitmen, dan pencapaian petunjuk prestasi utama. Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan budaya kerja, kepimpinan dan komitmen organisasi dalam kalangan pegawai pendidikan daerah adalah penting dalam meningkat perubahan dan pencapaian sekolah di Negeri Kedah khususnya dan Malaysia amnya. Hal ini penting untuk merealisasikan hasrat kerajaan seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Kata Kunci : Budaya organisasi, Kepimpinan dan Komitmen organisasi.

Abstract

Support from district education officers towards excellent schools is often questioned due to the minimal changes of achievement. Malaysia Education Blue Print 2013-2025 has placed the cultural aspects of workplace practices, leadership and commitment to the organization as a fundamental change and excellence in education in Malaysia. Hence, this study aimed to identify the influence of organizational culture, leadership and commitment to the achievement of the key performance indicators by the district education officers. In addition, this study has also identified the factors that affect organizational commitment, organizational culture differences between school districts by grades and achievement of key performance indicators based on districts in the state of Kedah. Cross-sectional survey method was implemented in the data collection process which used three instruments namely; Work Culture Inventory, Organizational Commitment Inventory and Leadership Questionnaire Multifactors. The sample involved 325 respondents from the District Education Office in the State. Correlation analysis, *t*-test and analysis of variance were applied in this study. The results had shown that there were significant differences in the work culture in the school district and grade attainment. Correlation analysis showed significant relationship between work culture, leadership, commitment, and achievement of key performance indicators. Overall, this study has revealed the work ethics, leadership and organizational commitment among district education officers which are imperative in increasing school achievement changes in the State of Kedah and particularly in Malaysia. It is essential to materialize the government's vision as it is esteemed in the Malaysia Education Blue Print 2013-2025.

Keyword : Organizational culture, Leadership and Organizational commitment.

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 Profesor Madya Dr. Yaakob Bin Daud selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi bimbingan, sokongan, bantuan, dan dorongan sehingga selesai kajian ini. Seterusnya ucapan terima kasih kepada Dekan dan semua pensyarah Kolej Sastera dan Sains Universiti Utara Malaysia yang banyak membantu sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Penghargaan juga ditujukan kepada Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah menaja pengajian ini dan Jabatan Pelajaran Negeri Kedah di atas sokongan bagi menjalankan kajian di semua pejabat pendidikan daerah di negeri Kedah. Ucapan terima kasih juga kepada para pegawai pendidikan daerah serta pegawai-pegawai di semua pejabat pendidikan daerah di negeri Kedah yang menjayakan kajian ini.

Akhir sekali untuk keluarga yang tercinta khususnya isteri yang setia Azrina Binti Md Nor serta anak Muhammad Asyraf yang tersayang yang sabar dan berkorban untuk abah. Tidak lupa juga pada teman-teman yang banyak membantu khususnya saudara Md. Tajudin Bin Morad.

Susunan Kandungan

Kebenaran Mengguna.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Penghargaan.....	iv
Senarai Jadual.....	xi
Senarai Rajah.....	xv
Senarai Lampiran.....	xvi
Senarai Singkatan.....	xvii

BAB SATU : PENGENALAN

1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Latar Belakang	4
1.3	Pernyataan Masalah.....	7
1.4	Objektif Kajian.....	21
	1.4.1 Objektif khusus	21
1.5	Soalan Kajian.....	22
1.6	Hipotesis.....	22
1.7	Kepentingan Kajian.....	25
1.8	Batasan Kajian.....	29
	1.8.1 Delimitasi.....	30
	1.8.2 Limitasi	30
1.9	Definisi dan Istilah Operasional	31
	1.9.1 Budaya	31
	1.9.2 Organisasi.....	31
	1.9.3 Budaya Organisasi.....	32
	1.9.4 Komitmen Organisasi.....	32
	1.9.5 Nilai dan sikap.....	33
	1.9.6 KPI (Key Performance Indicators)	34
	1.9.7 Kepimpinan.....	34
1.10	Kerangka Teoritikal Kajian.....	35
	1.10.1 Teori Budaya Organisasi.....	36
	1.10.2 Teori Kepimpinan.....	40
	1.10.3 Teori komitmen.....	44

1.11	Kerangka Konsep Kajian.....	46
1.12	Rumusan.....	47
BAB DUA : TINJAUAN LITERATUR.....		48
2.1	Pendahuluan.....	48
2.2	Definisi Budaya.....	51
	2.2.1 Artifak dan Upacara.....	55
	2.2.2 Nilai dan Norma.....	56
2.3	Budaya Organisasi.....	60
	2.3.1 Budaya Organisasi dan Pencapaian Organisasi	64
2.4	Budaya dan Kepimpinan.....	69
	2.4.1 Kepimpinan Transformasional	74
	2.4.2 Kepimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi.....	81
	2.4.3 Kepimpinan Transformasional dan Pencapaian.....	85
2.5	Konsep Komitmen Organisasi	90
	2.5.1 Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	94
	2.5.2 Komitmen Organisasi dan Pencapaian Organisasi.....	98
	2.5.3 Kerangka Teori Komitmen Organisasi	101
2.6	Petunjuk Prestasi Utama (KPI).....	103
2.7	Kerangka Teori Budaya Organisasi.....	107
	2.7.1 Teori Konflik dalam Pendidikan	114
	2.7.2 Teori Z	115
	2.7.3 Model Quinn.....	117
2.8	Rumusan.....	125
BAB TIGA : METODOLOGI		126
3.1	Pendahuluan.....	126
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	126
3.3	Huraian Variabel.....	128
3.4	Populasi dan Persampelan.....	133
	3.4.1 Pemilihan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD)	137
	3.4.2 Pemilihan Pegawai-Pegawai PPD.....	139
	3.4.3 Sampel Temu Bual.....	139
3.5	Unit Analisis Kajian.....	140
3.6	Instrumen.....	141
	3.6.1 Instrumen Kajian Kaedah Kuantitatif	141

3.6.2	Instumen Kajian Kaedah Kualitatif.....	145
3.6.2.1	Temu Bual.....	145
3.6.2.2	Analisis Dokumen.....	147
3.7	Ujian Rintis.....	148
3.8	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian.....	150
3.8.1	Kesahan Konstruk.....	152
3.9	Prosedur Mengumpul Data.....	154
3.10	Analisis Data.....	156
3.11.1	Data Kuantitatif	156
3.11.2	Data Kualitatif	157
3.11	Rumusan.....	159
BAB EMPAT : DAPATAN KAJIAN		160
4.1	Pendahuluan.....	160
4.2	Kadar Maklum Balas Responden.....	161
4.3	Penyemakan Data.....	163
4.4	Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan Item-item Soal Selidik.....	164
4.4.1	Kebolehpercayaan	164
4.4.2	Kesahan Konstruk	168
4.5	Analisis Data Kajian.....	180
4.5.1	Keputusan Data Deskriptif PPD	180
4.5.2	Keputusan Data Deskriptif Pegawai Pendidikan Daerah	182
4.5.3	Keputusan Data Deskriptif Pegawai.....	183
4.6	Hubungan Budaya Organisasi Instrumen, di Jawab oleh Pegawai Pendidikan Daerah dan Pegawai.....	185
4.6.1	Hubungan Kepimpinan, Antara Instrumen di Jawab Pegawai Pendidikan Daerah dan Pegawai.....	186
4.7	Keputusan Analisis Pengujian Hipotesis Kajian	186
4.7.1	Mengenal Pasti Budaya Organisasi Mengikut Gred PPD.....	187
4.7.1.1	Dimensi Budaya Organisasi Berdasarkan Gred PPD.....	188
4.7.2	Budaya Organisasi Mengikut Pencapaian KPI.....	190
4.7.2.1	Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Berpencapaian KPI Rendah	191
4.7.3	Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Dimensi Hubungan Kemanusiaan.....	193

4.7.3.1	Perbezaan Skor Min Hubungan Kemanusiaan berdasarkan Gred PPD	194
4.7.4	Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Dimensi Matlamat Rasional	196
4.7.4.1	Perbezaan Skor Min Matlamat Rasional berdasarkan Gred PPD.....	197
4.7.5	Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Proses Dalam.....	198
4.7.5.1	Perbezaan Skor Min Proses Dalam berdasarkan Gred PPD.....	199
4.7.6	Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Sistem Terbuka.....	201
4.7.6.1	Perbezaan Skor Min Sistem Terbuka berdasarkan Gred PPD.....	202
4.7.7	Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Berpencapaian KPI Rendah di PPDA.....	203
4.7.8	Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Berpencapaian KPI Rendah di PPDB.	205
4.8	Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi di PPDA dan di PPDB.....	206
4.8.1	Budaya Organisasi di PPDA dan di PPDB bagi Sekolah Berprestasi KPI Rendah	207
4.9	Keputusan Analisis Korelasi <i>Spearman rho</i>	213
4.9.1	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan Pencapaian KPI.	214
4.9.2	Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.	215
4.9.3	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi.....	216
4.9.4	Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah.	217
4.9.5	Keputusan Analisis Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah.	219

4.10	Ringkasan Hasil Kajian Kuantitatif.....	221
4.11	Analisis Data Kajian Kualitatif	225
4.11.1	Pendahuluan.....	225
4.11.2.	Dapatan Temu Bual: Input Pegawai Pendidikan Daerah.....	227
a.	Definisi Budaya Organisasi.....	227
b.	Amalan Budaya Organisasi Umum.....	227
c.	Dimensi Hubungan kemanusiaan di PPDA dan PPDB.....	229
d.	Dimensi Matlamat Rasional.....	234
e.	Dimensi Proses Dalaman.....	240
f.	Dimensi Sistem Terbuka.....	242
4.11.3.	Input Guru Terhadap Budaya Organisasi	245
4.11.3.1.	Budaya Organisasi.....	245
a.	PPDA Pencapaian Tinggi.....	245
b.	PPDA Pencapaian Rendah.....	245
c.	PPDB Pencapaian Tinggi.....	245
d.	PPDB Pencapaian Rendah.....	246
4.11.3.2.	Dimensi Hubungan Kemanusiaan (Sukuan).....	246
a.	PPDA Pencapaian Tinggi.....	246
b.	PPDA Pencapaian Rendah.....	248
c.	PPDB Pencapaian Tinggi.....	251
d.	PPDB Pencapaian Rendah.....	253
4.11.3.3.	Dimensi Matlamat Rasional (Pasar)	256
a.	PPDA Pencapaian Tinggi.....	256
b.	PPDA Pencapaian Rendah.....	257
c.	PPDB Pencapaian Tinggi.....	258
d.	PPDB Pencapaian Rendah.....	258
4.11.3.4.	Proses Dalaman (Hierarki)	260
a.	PPDA Pencapaian Tinggi.....	260
b.	PPDA Pencapaian Rendah.....	261
c.	PPDB Pencapaian Tinggi.....	261
d.	PPDB Pencapaian Rendah.....	262
4.11.3.5	Dimensi Sistem Terbuka (<i>adhocracy</i>).....	263
a.	PPDA Pencapaian Tinggi.....	263
b.	PPDA Pencapaian Rendah.....	264
c.	PPDB Pencapaian Tinggi.....	265

	d. PPDB Pencapaian Rendah.....	265
4.12	Komitmen Organisasi.....	266
	a. PPDA Pencapaian Tinggi.....	266
	b. PPDA Pencapaian Rendah.....	266
	c. PPDB Pencapaian Tinggi.....	267
	d. PPDB Pencapaian Rendah.....	267
4.13	Rumusan Dapatan Kualitatif.....	268
BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		271
5.1	Pendahuluan.....	271
5.2	Rumusan dan Dapatan Kajian	272
5.3	Perbincangan	273
	5.3.1 Budaya Organisasi mengikut Gred PPD dan Pencapaian KPI.....	273
	5.3.1.1 Budaya organisasi Berdasarkan Gred PPD.....	273
	5.3.1.2 Profil Budaya organisasi PPD Pencapaian KPI Tinggi dan PPD Pencapaian KPI Rendah.....	283
	5.3.1.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Tingkah Laku Kepimpinan.....	291
	5.3.1.4 Hubungan antara Kepimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi.....	296
	5.3.1.5 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.	300
5.4	Tahap Komitmen Mengikut Pencapaian KPI PPD.....	302
	5.4.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi Mengikut Pencapaian KPI PD.....	304
5.5	Implikasi Kajian.....	308
	5.5.1 Implikasi Terhadap Teori	308
	5.5.2 Implikasi Terhadap Amalan.....	310
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan.....	315
5.7	Rumusan.....	318
RUJUKAN.....		321

Senarai Jadual

Jadual 1.1 : Band NKRA Sekolah Rendah Negeri Kedah	6
Jadual 1.2 : Analisis peratus peperiksaan UPSR 2007-2012	16
Jadual 3.1: Bilangan Penolong Pegawai mengikut PPD	134
Jadual 3.2: Penentuan Saiz Sampel	136
Jadual 3.3: Rumusan Populasi dan Sampel Sekolah	138
Jadual 3.4: Rumusan Persampelan Guru	139
Jadual 3.5: Analisis Kebolehpercayaan	152
Jadual 4.1: Bilangan dan Peratusan Maklum Balas PPDA dan PPDB	161
Jadual 4.2: Bilangan dan Peratusan Maklum Balas Responden	162
Jadual 4.3: Ujian Normaliti Deskriptif Skewness dan Kurtosis	163
Jadual 4.4: Ujian Normaliti Kolmogorof-Smivov dan Shapiro-Wilk	164
Jadual 4.5: Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Alpha Cronbach	166
Jadual 4.6: Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Budaya Organisasi	166
Jadual 4.7: Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Komitmen Organisasi	167
Jadual 4.8: Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Tingkah Laku Kepimpinan	168
Jadual 4.9: Ringkasan Kesahan Konstruk Budaya Organisasi Menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman Item	169
Jadual 4.10: Ringkasan Keputusan Analisis Faktor Pemuatan Faktor-Faktor Budaya Organisasi PPD: Kaedah Putaran Varimax	171
Jadual 4.11: Variabel Budaya PPD, Bilangan Item, dan <i>Alpha Cronbach</i> .	173
Jadual 4.12: Analisis Faktor Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional	175
Jadual 4.13: Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasional dan Kebolehpercayaan Konstruk.	176
Jadual 4.14: Analisis Faktor Tingkah Laku Kepimpinan Transaksional	176
Jadual 4.15: Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transaksional dan Kebolehpercayaan Konstruk.	177
Jadual 4.16: Analisis Faktor Komitmen Organisasi	178
Jadual 4.17: Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi dan Kebolehpercayaan Konstruk	180
Jadual 4.18: Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil PPD	180
Jadual 4.19: Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Pegawai Pendidikan Daerah	182
Jadual 4.20: Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Pegawai	183

Jadual 4.21: Hubungan Budaya Organisasi Instrumen di Jawab Pegawai Pendidikan Daerah dan Pegawai	185
Jadual 4.22: Hubungan Instrumen Kepimpinan, di Jawab oleh Pegawai Pendidikan Daerah dan Pegawai	186
Jadual 4.23: Budaya Organisasi: Skor Min di PPDA dan PPDB	187
Jadual 4.24: Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara PPDA dan PPDB	188
Jadual 4.25: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Budaya Organisasi di PPDA dan PPDB.	189
Jadual 4.26: Budaya Organisasi: Skor Min di PPD Pencapaian KPI Tinggi dan Rendah	190
Jadual 4.27: Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara PPD Berpencapaian KPI Tinggi dan KPI Rendah.	191
Jadual 4.28: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi PPD Dengan Pencapaian KPI	192
Jadual 4.29: Budaya Organisasi: Dimensi Hubungan Kemanusiaan di PPDA dan PPDB	193
Jadual 4.30: Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB	194
Jadual 4.31: Ujian <i>Univariate: Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Hubungan kemanusiaan di PPDA dan PPDB	195
Jadual 4.32 : Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Matlamat Rasional di PPDA dan PPDB.	196
Jadual 4.33: Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB	197

Jadual 4.34 : Ujian <i>Univariate: Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Matlamat Rasional di PPDA dan PPDB	197
Jadual 4.35: Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Proses Dalam di PPDA dan PPDB	198
Jadual 4.36: Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB	199
Jadual 4.37: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Proses Dalam di PPDA dan PPDB	200
Jadual 4.38: Nilai Min dan Sisihan Piawai Dimensi Sistem Terbuka di PPDA dan PPDB	201
Jadual 4.39: Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB	202
Jadual 4.40: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Dimensi Proses Dalam di PPDA dan PPDB	202
Jadual 4.41: Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Rendah di PPDA.	203
Jadual 4.42: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Dengan Pencapaian KPI di PPDA.	204
Jadual 4.43: Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Rendah di PPDB.	205
Jadual 4.44: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Dengan Pencapaian KPI di PPDB.	205
Jadual 4.45: Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi di PPDA dan di PPDB	206
Jadual 4.46: Min dan Sisihan Piawaian bagi PPDA dan PPDB Berpencapaian KPI Rendah.	207
Jadual 4.47: Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara PPDA dan PPDB bagi PPD Berpencapaian KPI Rendah.	208

Jadual 4.48: <i>Univariate Test of Between-Subjects Effects</i> Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Antara PPDA dan PPDB Bagi PPD Berpencapaian KPI Rendah.	208
Jadual 4.49: <i>Independent T-Test of Independent Samples Test</i> Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan Gred PPD	209
Jadual 4.50: <i>Independent T-Test of Independent Samples Test</i> Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan Pencapaian KPI	210
Jadual 4.51: <i>Independent T-Test of Independent Samples Test</i> Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Pencapaian KPI	211
Jadual 4.52: <i>Independent T-Test of Independent Samples Test</i> Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi dengan Pencapaian KPI	212
Jadual 4.53: <i>Independent T-Test of Independent Samples Test</i> Dimensi-Dimensi Kepimpinan Organisasi dengan Pencapaian KPI	212
Jadual 4.54: Koefisien Pekali Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah, dan Pencapaian KPI	214
Jadual 4.55: Koefisien Pekali Korelasi antara Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi	215
Jadual 4.56: Pekali Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi	216
Jadual 4.57: Pekali Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan	217
Jadual 4.58: Pekali Korelasi antara Dimensi Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan	218
Jadual 4.59: Pekali Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan	219
Jadual 4.60: Pekali Korelasi antara Dimensi Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan	220
Jadual 4.61: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	221

Senarai Rajah

Rajah 1.1: Kerangka Teoritikal Kajian Budaya Organisasi dan Pencapaian KPI PPD	36
Rajah 1.2: Kerangka Konseptual kajian Budaya Organisasi dan Pencapaian KPI PPD	47
Rajah 2.2: Kerangka Nilai Persaingan Dalam Organisasi	120
Rajah 3.1: Kaedah Persampelan PPD Gred A dan PPD Gred B	137
Rajah 3.2: Proses Analisis Data Temu Bual	158
Rajah 4.1: Min Dimensi Budaya Organisasi Mengikut Gred PPD	188
Rajah 4.2: Min Dimensi Budaya Organisasi dan Pencapaian KPI	191

Senarai Lampiran

Lampiran 1: Surat Iringan Pegawai Pendidikan Daerah	358
Lampiran 2: Borang Soal Selidik Kajian Pegawai Pendidikan Daerah	360
Lampiran 3: Borang Soal Selidik Kajian Pegawai	366
Lampiran 4: Panduan Soalan Temu Bual	374
Lampiran 5: Transkrip Temu Bual	376
Lampiran 6: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Kementerian Pelajaran Malaysia	381
Lampiran 7: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah	382

Senarai Singkatan

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
US	Amerika Syarikat
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
HK	Hubungan Kemanusiaan
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MANOVA	<i>Multivariate Analysis of Variance</i>
MR	Matlamat Rasional
PD	Proses Dalaman
PP	Penolong Pegawai
PgPD	Pegawai Pendidikan Daerah
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SEDL	<i>Soutwest Educational Development Laboratory</i>
PPDA	Pejabat Pendidikan Daerah Gred A
PPDB	Pejabat Pendidikan Daerah Gred B
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
ST	Sistem Terbuka
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
PMR	Penilaian Menengah Rendah
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Sistem pendidikan merupakan wadah yang penting dalam pembangunan sesebuah negara kerana tanpa sistem yang mantap dan sesuai dengan tuntutan semasa, rakyat tidak akan dapat menjana ilmu dan kekayaan untuk meningkatkan kualiti hidup secara berterusan. Justeru, Kementerian Pendidikan Malaysia sentiasa peka untuk memastikan sistem pendidikan negara mampu merealisasikan harapan negara demi pembangunan negara dan masa hadapan. Pendidikan yang berkualiti akan melahirkan modal insan yang berilmu, berketrampilan, berkeupayaan dan berdaya saing dalam mencapai kesejahteraan hidup dan kemajuan negara (PPPM, 2013-2025).

Kepentingan kepimpinan pendidikan oleh Pegawai Pendidikan Daerah (PgPD) di negara ini sudah diperakui umum bahawa PgPD mampu mencorakkan amalan budaya organisasi penolong pegawai (PP) di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan melonjakkan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di peringkat daerah. Skop peranan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan PPD pada masa ini adalah setara dengan peranan peringkat Kementerian. Struktur ini mengakibatkan pertindihan fungsi dalam pelbagai peringkat dan kadangkala kementerian atau JPN mengeluarkan arahan terus ke peringkat sekolah tanpa melalui PPD. PPD akan bertindak sebagai rakan pembantu dan pemantau sekolah selari dengan Program Transformasi Daerah. PPD perlu mempunyai kebolehan untuk menganalisis data sekolah, mengesan punca masalah dan merekabentuk pelbagai bantuan dan sokongan

kepada sekolah. PPD juga akan membantu sekolah untuk melibatkan ibubapa dan seluruh masyarakat bagi memaksimumkan impak pelaksanaan. Sebagai saluran komunikasi utama kepada sekolah, PPD akan menyatupadukan kesemua arahan daripada Kementerian dan JPN. Ini dapat mengurangkan karenah birokrasi serta ketidaksampaian maklumat (PPPM, 2013-2025).

Kajian mengenai budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepimpinan PgPD di PPD di negara ini masih kurang. Tumpuan pengkaji-pengkaji di peringkat sarjana dan doktor falsafah lebih bertumpu kepada budaya dan kepimpinan pendidikan oleh pengetua sekolah ataupun guru besar. Bilangan kertas penyelidikan yang dihasilkan di peringkat sarjana mahupun kedoktoran universiti-universiti tempatan mengkaji tentang PPD pada masa yang telah lalu masih agak kurang berbanding penyelidikan tentang kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah. Kajian ini merupakan usaha terkini bagi menambah koleksi kajian tentang PPD di peringkat ijazah tertinggi.

Andersen (2002), menyatakan bahawa literatur mengenai kepimpinan secara umumnya banyak berasaskan andaian bahawa kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi. Selain Andersen, Fiedler (1967) juga berpendapat, kepimpinan berkesan sering dilihat sebagai sesuatu yang amat penting dalam menerangkan atau membuat ramalan tentang kejayaan organisasi. Bennis dan Nanus (1985), menyatakan kejayaan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh kepimpinan. Begitu juga Yukl (1998) yang turut menjelaskan, kepimpinan memberi impak yang positif terhadap kejayaan organisasi.

Dalam pentadbiran pendidikan, peranan kepimpinan khususnya di peringkat daerah adalah sangat penting. PPD yang berjaya dalam pencapaian akademik daerah adalah bergantung kepada tonggak kepimpinan dan kebolehan seseorang Pegawai Pendidikan Daerah. PPD yang mempunyai pelbagai kelengkapan tetapi Pegawai Pendidikan Daerah pula seorang yang lembap dalam menjalankan tugas, maka ini akan menyebabkan PPD yang berkenaan tidak akan menjadi cemerlang. Jadi, kepimpinan yang cekap adalah memainkan peranan penting dalam kepimpinan pendidikan (PPPM, 2013-2025).

Menurut Kulanz Salleh (2009), untuk menjadi seorang pemimpin di sekolah dan juga seorang pemimpin di peringkat PPD, JPN dan juga Persekutuan memerlukan ketokohan kepimpinan. Ia memerlukan pengetahuan dalam bidang akademik, latar belakang murid dan masyarakat, masalah tingkah laku pelajar dan kakitangan, kurikulum sekolah, pengurusan pejabat, konsep kepimpinan, hubungan komunikasi, masalah politik semasa dan sebagainya. Tanpa pengetahuan yang lengkap dalam bidang-bidang tersebut, seseorang pentadbir pendidikan akan merasa tidak yakin ke atas keupayaan kepimpinannya.

Dalam kajian ini, penyelidik ingin mengenal pasti komitmen pegawai-pegawai terhadap PPD. Komitmen merupakan aspek penting yang mesti diamalkan oleh setiap warga organisasi PPD bagi menentukan kejayaan dan kecemerlangan organisasi khususnya organisasi PPD.

Walaupun komitmen dilihat daripada beberapa dimensi oleh pengkaji, dalam kajian ini juga, pengkaji meletakkan KPI sebagai pembolehubah bersandar. KPI adalah penentu utama dalam mengenalpasti tahap pencapaian yang telah ditetapkan oleh PPD. Setiap bulan “*Dashboard*” PPD akan dipantau oleh PgPD serta PP di PPD bagi melihat pencapaian daripada KPI yang telah ditetapkan pada awal tahun.

Menurut Najib Razak (2011), KPI dalam pentadbiran kerajaan adalah amalan penting dalam pengurusan prestasi untuk menilai dan mengukur sasaran yang ditetapkan sesuatu organisasi secara objektif, sekali gus membolehkan rakyat menilai perkhidmatan secara menyeluruh dari aspek kuantitatif dan kualitatif.

Justeru, kajian ini ingin mengenal pasti budaya organisasi dalam konteks PPD dalam Negeri Kedah berdasarkan perspektif kerangka teori *Competing Values* (Quinn, 1988) dan hubungannya dengan kepimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian KPI.

1.1 Latarbelakang

Pada masa kini pendidikan berhadapan dengan cabaran yang hebat ekoran daripada perubahan makroekonomi dunia yang secara langsung memberi impak kepada dunia pendidikan. Gundry (2008) dan Meher (2008) menyatakan pada mutakhir ini pendidikan lebih signifikan berdepan dengan persaingan globalisasi, inovasi dan teknologi yang menuntut kepada transformasi. Perkembangan pendidikan masa kini juga banyak memberi tekanan kepada pemimpin sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam memimpin sekolah. Memandangkan pemimpin

sekolah adalah pemangkin kepada kecemerlangan institusi pendidikan Negara (Cheng, 2005 ; Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Mohameed Sani Hj Ibrahim, Mohd Izham Hamzah & Hairuddin Mohd Ali, 2011).

Seperti yang telah disebutkan, KPI adalah ukuran yang digunakan bagi membantu sesuatu organisasi mendefinisi dan menilai sejauh mana kejayaannya dalam memenuhi matlamat organisasinya. KPI adalah salah satu dari bahagian utama objektif yang boleh diukur yang terdiri daripada hala tuju, tanda aras, sasaran dan jangka masa pencapaian. Oleh itu dalam kajian ini, PPD mesti meletakkan sasaran KPI yang optimum dan bersusaha mencapainya demi kejayaan organisasi PPD.

Bagi membuktikan fenomena sebenar dalam pencapaian KPI bagi semua PPD di Negeri Kedah, pengkaji cuba menjelaskan keupayaan PPD dalam pencapaian KPI bagi beberapa tahun kebelakangan ini.

Jadual 1.1

(Band NKRA Sekolah Rendah Daerah Kota setar)

Bil	Daerah	Jumlah Sek Ren		Jumlah Sek Ren	
		Mendapat Band 1		Mendapat Band 2	
		2009	2010	2009	2010
1	Kota Setar	2	3	16	21
2	Kubang Pasu	1	1	15	19
3	Padang Terap	0	0	2	3
4	Pendang	0	0	8	9
5	Kuala Muda/Yan	3	3	13	24
6	Kulim Bandar Baharu	1	2	7	12
7	Baling /Sik	0	0	8	11
8	Langkawi	0	0	1	1

Sumber: JPN Kedah, 2010

Berdasarkan Jadual 1.1, terdapat 4 daerah yang mempunyai sekolah rendah yang mendapat band 1 dalam tahun 2009, iaitu Daerah Kota Setar 2 sekolah, Daerah Kubang Pasu 1 sekolah, Daerah Kuala Muda/Yan 3 buah dan Daerah Kulim Bandar/ Baharu 1 sekolah. Manakala dalam tahun 2010 terdapat peningkatan sekolah yang mendapat band 1 bagi Daerah Kota Setar dan Daerah Kulim Bandar/ Baharu. Bagi Daerah Kota Setar, Bilangan sekolah yang mendapat band 1 menjadi 3 sekolah dan Daerah Kulim Bandar/ Baharu bilangannya menjadi 2 sekolah, sementara bagi daerah lain bilangan sekolah yang mendapat band 1 adalah sama seperti tahun 2009. Sementara bagi tahun 2009, jelas menunjukkan semua daerah mempunyai sekolah rendah yang mendapat band 2, dimana Daerah Kota Setar mendahului daerah lain

dengan mendapat bilangan sekolah rendah tertinggi mendapat band 2 iaitu sebanyak 16 sekolah dan daerah yang mendapat band 2 bagi kategori sekolah rendah ialah Daerah Langkawi iaitu sebanyak sebuah sahaja. Manakala bagi tahun 2010 pula Daerah Kuala Muda/Yan pula mendahului daerah lain dengan memperolehi 24 sekolah rendah yang mendapat band 2 sementara Daerah Langkawi masih di tempat terbawah mendapat band 1 iaitu sebuah sahaja.

Berdasarkan kepada kenyataan diatas, telah timbul persoalan daripada pengkaji iaitu mengapa PPD masih tidak dapat mengoptimumkan jumlah sekolah dalam mendapat Band 1 dalam usaha mencapai KPI yang dihasratkan. Kajian yang teliti dan terperinci perlu dibuat bagi mengenalpasti peranan kakitangan dalam organisasi bagi mencapai KPI yang disasarkan.

Justeru, kajian ini mengambil kira kajian-kajian penambahbaikan organisasi dengan memberi fokus kepada aspek budaya organisasi dengan matlamat untuk menjadikan organisasi cemerlang dengan mencapai sasaran KPI yang menjadi fokus utama kerajaan pada masa sekarang.

1.3 Pernyataan Masalah

Menurut Mohamed Khalid Nordin (2011), organisasi yang cemerlang ialah organisasi yang mempunyai minda dan sikap yang mengejar kecemerlangan, etika yang luhur, modal insan yang berpengetahuan dan mahir, budaya kerja yang berasaskan prestasi dan daya kepimpinan yang kukuh. Organisasi yang cemerlang

adalah penting bagi memastikan setiap perancangan tercapai dan seterusnya dapat menyumbang kepada pencapaian matlamat dasar-dasar negara.

Seterusnya, pencapaian yang cemerlang di dalam sesuatu organisasi memerlukan langkah-langkah atau aktiviti-aktiviti yang dirancang oleh pemimpin bagi mendorong pengikutnya meningkat tekad dan keazaman ke arah kecemerlangan organisasi tersebut. Oleh itu, usaha ke arah penyatuan aktiviti sesebuah organisasi bergantung besar kepada kepintaran seseorang pemimpin dan cara bagaimana pemimpin itu melihat setiap keunikan pekerjaanya dari sudut yang positif (Pengaruh BTPN, 2011).

Kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada prestasi kolektif pentadbirnya, iaitu orang yang mengarah kerja dan memimpin kakitangan keseluruhannya. Pemimpin atau Ketua Jabatan secara bersendirian mesti mendapatkan kerjasama secara sukarela daripada rakan sejawatnya kerana proses kepimpinan memang melibatkan dua orang atau lebih. Seorang daripadanya cuba membimbing dan mendorong yang lain dalam usaha mencapai matlamat sistem dan mempamerkan komitmen terhadap tugas. Dalam proses perhubungan Ketua Jabatan dan kakitangan, terdapat banyak aspek yang perlu diberi perhatian. Misalnya, bagaimanakah seorang Ketua Jabatan mempengaruhi tingkah laku kakitangan supaya dapat menghasilkan output atau KPI yang disasarkan. Sebagai contoh dalam situasi Pejabat Pendidikan Daerah misalnya, Pegawai Pendidikan Daerah dan semua kakitangan dibawah pimpinannya berusaha kearah amalan budaya organisasi yang cemerlang dengan memberi komitmen yang tinggi terhadap tugas demi mencapai sasaran KPI yang

diharapkan. Seorang PgPD mesti mempunyai ciri-ciri kepimpinan, agar mendapat kerjasama dan diterima oleh semua kakitangan di PPD.

Kajian-kajian lepas membuktikan bahawa budaya organisasi berperanan penting bagi kemajuan sebuah organisasi, (Hamid, 2002 ; Martadiredja, 2010).

Suryo (2010), dalam kajiannya menganalisis pengaruh gaya kepimpinan, budaya organisasi dan inovasi terhadap kerja mendapati bahawa pembolehubah gaya kepimpinan berpengaruh signifikan terhadap pembolehubah budaya organisasi, penemuan ini juga disokong oleh kajian terdahulu oleh Ogbonna dan Harris (2000). Martinez (2012) dalam kajiannya menyatakan, kepimpinan telah diidentifikasi sebagai suatu subjek terpenting dalam komunikasi organisasi, dimana mengakibatkan interaksi individu dalam organisasi menjadi lebih dinamik. Gaya kepimpinan menunjukkan reaksi positif yang signifikan terhadap komunikasi organisasi. Hasil dapatan ini juga di sokong oleh kajian sebelumnya oleh Gilley (2009) bahawa salah satu kemampuan pemimpin dalam melaksanakan perubahan adalah komunikasi. Komunikasi yang baik dari seorang pemimpin akan menguatkan kepimpinannya. Yukl (2010), menyatakan bahawa para pemimpin transformasional membuatkan para pengikut menjadi lebih menyedari kepentingan dan nilai dalam pekerjaan dan memujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Seterusnya, Robbins dan Coulter (2003), serta Truckenbrodt (2000), menjelaskan komitmen ialah sikap kesetiaan dan penglibatan kepada organisasi yang ditunjukkan oleh pekerja berasaskan kepada kepercayaan bahawa objektif, matlamat, dan nilainya sama dengan organisasi. Kajian Truckenbrodt (2000), menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara hubungan yang berkualiti pihak pengurusan dan pekerja dengan komitmen pekerja. Hubungan yang berkualiti yang dimaksudkan ialah saling percaya, sokongan positif, saling memerlukan, tanggungjawab bersama, komunikasi terbuka, kuasa autonomi yang tinggi, kepuasan, dan berkongsi kesetiaan.

Bourne dan Bourne (2002), telah merumuskan secara keseluruhannya penggunaan KPI dalam pengukuran prestasi organisasi dapat menjelaskan hala tuju organisasi. Melalui pembinaan KPI warga sekolah dapat menyedari perkara-perkara penting dan patut diberi perhatian dalam menjayakan misi dan visi sekolah. Sistem pengukuran prestasi yang baik akan memberikan gambaran yang jelas mengenai pengukuran sesuatu matlamat berdasarkan kepada perancangan strategik di sekolah. Setiap warga sekolah akan dapat mengenalpasti dan menghubungkan sasaran kerja tahunan individu dengan, sasaran kerja kumpulan panitia dengan perancangan strategik sekolah dan seterusnya dapat menentukan sama ada sasaran yang ditetapkan itu telah tercapai atau tidak.

Memang tidak dapat dinafikan bahawa aspek budaya organisasi, kepimpinan, komitmen dan pencapaian KPI amat penting yang menjadi tonggak kepada kecemerlangan organisasi. Budaya organisasi yang kuat berperanan sebagai kompas

dan berkuasa memberi panduan serta dapat mengimbangi gelagat ahli organisasi. Ia juga dapat bertindak sebagai satu ikatan yang boleh merapatkan hubungan sesama ahli dalam organisasi. Pemimpin memainkan peranan yang amat penting dalam menganjurkan wawasan budaya organisasi. Apabila subordinat mempunyai imej yang jelas tentang wawasan organisasi iaitu apa arah yang ingin ditujui dan bagaimana tujuan ini akan dicapai, maka tindakan bijak ke arah pencapaian wawasan ini boleh diambil oleh subordinat pada semua tingkat hierarki organisasi. Seterusnya komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, di mana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara bersungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi sebahagian daripada organisasi kerja. Justeru, KPI terbaik adalah yang berlandaskan malah menggambarkan matlamat organisasi dan boleh diukur (Hashim, 2003).

Berdasarkan kenyataan dan maklumat yang telah dinyatakan, penyelidik mendapati bahawa organisasi pendidikan merupakan organisasi yang unik dan kompleks. Perkembangan dunia global semasa menjadikan perkembangan dunia pendidikan semakin mencabar. Peranan sebagai pemimpin bukan sahaja menonjol di kalangan Pegawai Pendidikan Daerah sebagai pentadbir organisasi, malahan tugas seorang pegawai pendidikan daerah bertanggungjawab secara langsung terhadap organisasi PPD dan sekolah-sekolah di daerah mereka. Tugas dan tanggungjawab seorang PgPD tentulah lebih luas dan lebih mencabar lagi sebagai seorang pengurus,

penyelia, pentadbir, penasihat, fasilitator, penggerak dan pemimpin pendidikan setempat (Hashim, 2003).

Menurut Tymko (1985) bahawa, bagi organisasi pendidikan, keberkesanan kepimpinan boleh dicapai jika wujud suasana yang teratur dan penekanan dibuat terhadap pencapaian akademik yang tinggi. Ini selaras dengan matlamat utama PPD ialah meningkatkan mutu pendidikan melalui perancangan, pelaksanaan dan penyeliaan terhadap semua aktiviti pendidikan di peringkat daerah (Ismail Hj. Othman, 1993). Selain itu, PPD juga berpotensi mempengaruhi pengetua, guru besar atau sekolah bekerja bagi mencapai matlamat pendidikan iaitu meningkatkan prestasi akademik secara berterusan dan seterusnya mencapai KPI yang telah ditetapkan.

Justeru, peranan budaya organisasi sangat penting bagi menjadikan pendidikan cemerlang yang menjadi objektif utama kementerian, sebagai satu realiti. Daripada hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) itu, didapati bahawa pencapaian akademik menjadi prioriti utama. Sebagai PPD, kelemahan pengetua dan guru besar dan pencapaian yang rendah bidang akademik perlu dijadikan tema atau dimensi yang penting dalam segala usaha memnperbaiki pengurusan pendidikan di peringkat daerah.

Kini timbul persoalan samada Pegawai Pendidikan Daerah yang dilantik hari ini telah memiliki segala kriteria yang seharusnya, mampu menangani segala cabaran dan permasalahan pendidikan setempat, telah melaksanakan tugas serta

tanggungjawab mereka dengan berkesan dan sempurna telah menjana meningkatkan akses, ekuiti, kualiti, tahap kecekapan pengurusan dan tahap keberkesanan pengurusan dan pentadbiran pendidikan di peringkat daerah. Kesemua persoalan diatas lebih banyak menjurus kepada kepimpinan pendidikan oleh Pegawai Pendidikan Daerah.

Sebagai Pegawai Pendidikan Daerah, aspek kepimpinan pendidikan perlu mendapat tempat utama dalam senarai tugas. Howell (1981) menyatakan bahawa pihak atasan dalam hierarki pentadbiran pendidikan masih berpegang teguh kepada pandangan bahawa pengetua harus menjadi pemimpin instruksi atau pemimpin pengajaran. Dengan yang demikian, Pegawai Pendidikan Daerah harus menjadi pendorong, penggerak, penyelia dan memimpin pengetua-pengetua dibawah mereka mencapai hasrat yang tersebut. Pegawai Pendidikan Daerah seharusnya memahami dan menerajui pelaksanaan hasrat dan konsep perancangan pembangunan pendidikan yang telah ditentukan oleh KPM di peringkat daerah dan sekolah (Hashim, 2003).

Oleh yang demikian, pemimpin pendidikan, khususnya pegawai pendidikan daerah harus membuat refleksi bagi memikirkan perubahan yang diperlukan dalam sistem, tatacara prosedur, strategi dan amalan budaya organisasi yang dihayati oleh organisasi dalam melaksanakan fungsi dan peranan mereka.

Di Negeri Kedah terdapat lapan daerah pelajaran iaitu Daerah Kota setar, Daerah Langkawi, Daerah Kubang Pasu, Daerah Padang Terap, Daerah Pendang, Daerah Baling, Daerah Kuala Muda/Yan dan Daerah Kulim. Dalam sesebuah PPD, setiap

penolong pegawai melalui unit dan bidang masing-masing mempunyai fungsi dan tugas yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas harian. Walau apa pun jawatan yang disandang oleh setiap penolong pegawai di pejabat pendidikan daerah di negeri Kedah, matlamat utama yang perlu diterjemahkan ialah mencapai KPI yang disasarkan dengan memperolehi kecermerlangan yang unggul dalam bidang akademik khususnya semua peperiksaan awam melalui kepimpinan, budaya dan komitmen organisasi yang cemerlang daripada semua peringkat dalam semua pejabat pendidikan daerah di Negeri Kedah. Daripada pemerhatian dan bukti, penyelidik mendapati terdapat kelemahan yang berlaku dalam budaya organisasi, kepimpinan, komitmen dan pencapaian KPI di semua PPD di Negeri Kedah contohnya kepimpinan pendidikan yang berkesan, amalan integriti setiap penolong pegawai, pengurusan masa dan amalan budaya kerja cemerlang. Kenyataan ini berdasarkan daripada pencapaian KPI melalui Perancangan Strategik semua PPD khususnya bidang akademik, ko-kurikulum dan lain-lain bidang yang terdapat di PPD.

Abbasi, Imam, Muneer dan Qadri (2013) telah menjalankan kajian tentang budaya organisasi dan prestasi di institusi pendidikan tinggi (IPT) di Pakistan. Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dan prestasi organisasi institusi pendidikan tinggi (IPT) di Pakistan dan peranan kesediaan individu untuk perubahan. Kajian juga mendapati tahap budaya organisasi dan kesediaan individu dalam kepimpinan akademik telah membawa kepada prestasi yang tinggi terhadap institusi pendidikan. Kajian Pillai dan William (2004) yang mengkaji kepimpinan, efikasi sendiri, kesepaduan, komitmen, dan pencapaian bertujuan menjelaskan sama ada tingkah laku kepimpinan mempengaruhi

pencapaian ahli-ahli dalam organisasi. Kajian ini mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara tingkah laku kepimpinan dengan kesepaduan ahli, efikasi sendiri, komitmen organisasi, dan pencapaian organisasi.

Pegawai pendidikan daerah sering menyarankan setiap pegawai dalam pelbagai peringkat agar dapat menjalankan kerja melalui budaya organisasi yang cemerlang serta memberi komitmen yang positif terhadap organisasi agar mencapai KPI yang diharapkan. Anugerah perkhidmatan cemerlang yang diadakan setiap tahun memberikan semangat dan keazaman yang kuat kepada setiap pegawai untuk bekerja dengan lebih kuat dan mengamalkan budaya organisasi serta komitmen terhadap organisasi demi mencapai matlamat dan merialisasikan visi dan misi dalam mencapai KPI yang disasarkan di setiap PPD dalam Negeri Kedah. Usaha ini amat bertepatan dengan hasrat Pengarah Pendidikan Negeri Kedah untuk menjadikan 'Kedah Top 5' di peringkat nasional.

Walaupun setiap tahun, menteri pendidikan mengumumkan peningkatan pencapaian peperiksaan awam, namun bagi Negeri Kedah, kedudukan pencapaian peperiksaan masih lagi masih lagi terkebelakang, contohnya keputusan UPSR 2011 bagi Negeri Kedah adalah berada ditempat ke 11 berbanding negeri-negeri lain di Malaysia (Unit Peperiksaan, JPN Kedah, 2012). Sehubungan dengan itu, pencapaian peperiksaan diantara PPD dalam negeri Kedah adalah tidak sekata, dimana ada daerah yang mencapai KPI dan ada yang tidak mencapai KPI negeri.

Di sini penyelidik cuba menjelaskan keputusan peperiksaan UPSR bagi setiap daerah dalam menjelaskan kedudukan pencapaian KPI yang telah dicapai.

Jadual 1.2

(Analisis peratus peperiksaan UPSR 2007-2012)

Bil	Daerah	Tahun					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	Baling / Sik	59.79	57.49	62.35	58.51	62.68	62.83
2	Kota Setar	68.79	66.93	65.75	64.51	66.09	68.21
3	Kuala Muda / Yan	63.80	61.40	62.67	63.52	63.94	65.77
4	Kubang Pasu	69.50	67.72	67.87	67.45	69.80	72.31
5	Kulim / Bandar Baharu	63.06	59.15	62.09	63.76	64.75	66.45
6	Langkawi	58.22	52.69	54.47	51.68	51.80	59.40
7	Padang Terap	59.72	54.90	58.67	60.48	60.33	61.51
8	Pendang	63.21	62.76	62.96	58.00	67.73	66.85
	Peratus UPSR Negeri	64.42	61.84	63.22	62.60	64.46	66.32

Sumber: JPN Kedah, 2012

Berdasarkan Jadual 1.2 diatas, Daerah Baling, Langkawi, Padang Terap dan Pendang mencatatkan keputusan naik turun setiap tahun bermula tahun 2007 hingga 2012. Masing-masing mencatatkan keputusan 62.68%, 51.80%, 60.33% dan 67.73% pada tahun 2011 dan 62.83%, 59.40%, 61.51% dan 66.85% pada tahun 2012. Bagi Daerah Kota Setar, keputusan UPSR semakin menurun bermula tahun 2007 hingga 2010 dan meningkat semula pada tahun 2011 dan 2012 dengan mendapat 66.09% dan 68.21%. Manakala Daerah Kuala Muda/Yan dan Kulim mencatatkan penurunan hanya daripada tahun 2007 hingga 2008 sahaja dan selepas itu keputusan terus meningkat tahun demi tahun hingga 2012 dan masing-masing mencatatkan keputusan 63.94% dan 64.75% pada tahun 2011 dan 65.77% dan 66.45% dalam tahun 2012 . Bagi

Daerah Kubang Pasu, keputusan UPSR agak tidak konsisten dimana keputusan naik turun dan pada tahun 2011 menunjukkan peningkatan iaitu 69.80% dan 72.31% dalam tahun 2012. Hasil perbandingan daripada semua daerah, Daerah Kubang Pasu mencatatkan keputusan UPSR yang tertinggi iaitu 72.31% tahun 2012 dan Daerah Langkawi mencatatkan peratus kelulusan yang terendah iaitu 59.40%. Keputusan UPSR peringkat negeri ialah 66.32% dan hanya empat daerah sahaja mencatatkan peratus kelulusan yang mengatasi keputusan negeri iaitu Daerah Kota setar, Kubang Pasu, Kulim dan Pendang. Ini bermakna hanya empat daerah sahaja yang mencapai keputusan yang melebihi peringkat negeri daripada lapan daerah pelajaran yang terdapat dalam Negeri Kedah.

Berdasarkan jadual 1.2 yang dinyatakan diatas, jelas menunjukkan ada daerah yang menunjukkan keputusan peperiksaan yang dapat mengatasi keputusan negeri dan ada daerah yang berada dibawah keputusan negeri. Berdasarkan huraian jadual diatas didapati bahawa keputusan peperiksaan adalah berbeza mengikut lokasi yang berbeza. Keadaan ini membuktikan bahawa tidak semua PPD dapat mencapai KPI yang dapat menyamai dan melepasi KPI peringkat negeri. Bagi PPD yang berada pada kedudukan KPI dibawah KPI negeri, maka '*post-mortem*' dan penambahbaikan perlu di beri keutamaan bagi mencapai kecemerlangan akademik. Dalam hal ini jelas menunjukkan tahap kepimpinan, komitmen dan sasaran KPI tidak konsisten diantara setiap PPD di dalam Negeri Kedah. Satu kajian terperinci perlu dilakukan bagi meneliti masalah ini demi mencapai kecemerlangan dalam organisasi.

Dalam mengejar era globalisasi ini, adakah faktor kepemimpinan organisasi mempunyai hubungan yang rapat dengan budaya, komitmen organisasi dan KPI yang disasarkan demi meningkatkan budaya organisasi yang cemerlang dan pencapaian KPI dalam kalangan pegawai dan kakitangan di setiap PPD. Dalam kalangan pakar pengurusan, perunding dan kumpulan pengurusan kanan, terdapat persetujuan bahawa budaya organisasi ialah faktor utama di sebalik kejayaan membentuk komitmen yang diperlukan dalam sebarang bentuk perubahan (Kanter, 1989; Kotter, 1992). Justeru, budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasi dan KPI perlu difikirkan secara serius dengan meneliti hubungan dimensi budaya organisasi dan komitmen organisasi serta pencapaian KPI dalam semua PPD dalam Negeri Kedah.

Tinjauan literatur menunjukkan bahawa budaya organisasi secara umum dapat memiliki pengaruh pada komitmen (O'Reilly, 1989). Menurut Martins dan Martins (2003) Penyelidikan global menunjukkan bahawa budaya organisasi mencipta tahap komitmen yang tinggi dan prestasi. Menurut Wagner (1995), budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap kelakuan pekerja dan sikap.

Di Malaysia, kajian dan pengetahuan kita tentang budaya organisasi dan KPI masih terhad (EPRD, 2009). Jika ada pun kajian di Malaysia namun kajian dijalankan secara berasingan dan tidak menekankan nilai budaya dan pencapaian KPI (Muindro Renyowijoyo, 2003; Azie Abd. Jalani, 2004; Nor Hartini Saari, 2004; Azie Abd. Jalani, 2004; Didien Suhardini, 2005; Lee King Chuan, 2009; Jamal@Nordin Yunus, 2009; Suhaeb S. Yehya, 2010 & Md.Khusairi Ariffin, 2011).

Justeru, kajian ini akan meneroka kewujudan amalan nilai budaya organisasi yang berbeza dalam kalangan pegawai-pegawai dalam 8 buah PPD dalam negeri Kedah dan membentuk satu profil yang tertentu. Pengetahuan tentang nilai budaya organisasi adalah penting secara praktik dan teori. Praktiknya penolong pegawai dalam semua PPD boleh menggunakan profil ini untuk mengenalpasti ciri-ciri budaya organisasi mereka dan secara teorinya profil budaya menunjukkan nilai yang ada hubungan dengan kejayaan sesebuah PPD di peringkat daerah. Apabila ciri-ciri budaya organisasi telah dikenalpasti, maka lebih mudah pihak pengurusan PPD untuk mengambil tindakan yang sesuai bagi penambahbaikan PPD berdasarkan teori yang telah dibuktikan dari masa ke semasa. budaya organisasi boleh memberikan pengaruh yang cukup besar dalam organisasi, terutama dalam bahagian-bahagian seperti prestasi dan komitmen (Kennedy, 1982; Peters & Waterman,1982). Perhubungan antara budaya organisasi dalam setiap unit di semua PPD akan dikaji. Perbezaan diantara setiap PPD dibuat kerana ia mencerminkan sesuatu budaya yang berbeza. Misalnya PPD Kota Setar, Kuala Muda Yan dan Kulim Bandar Baharu yang terletak di bandar besar. Sementara di PPD Padang Terap dan Baling yang terletak dalam daerah yang agak terpencil dan jauh dari bandar.

Berdasarkan pencapaian KPI yang telah dijelaskan, penyelidik mendapati sesuatu yang tidak kena dengan usaha mencapai sasaran KPI. Pelbagai usaha dilakukan dijalankan seperti Menyediakan Perancangan Strategik Peningkatan Akademik, menyediakan Data "*Headcount*" Daerah, Melaksanakan "*Post-mortem*" setiap peperiksaan, melaksanakan program peningkatan prestasi akademik diperingkat daerah, membuat tindakan susulan kepada hasil "*Post-mortem*" dan sebagainya,

tetapi amalan budaya organisasi dan kepimpinan kurang diberi perhatian walaupun Kementerian Pendidikan Malaysia menekankan aspek budaya dan kepimpinan (JPN Kedah, 2012).

Tinjauan literatur menunjukkan terdapat beberapa dimensi budaya organisasi yang menggalakkan keberkesanan dan produktiviti para pekerja dimana pada akhirnya ia membolehkan organisasi mencapai kelebihan daya saing yang kompetitif. Oleh itu budaya organisasi perlu dipantau secara berterusan supaya kepercayaan dan nilai yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam organisasi terus berevolusi dan pada akhirnya amalan-amalan pihak pengurusan boleh mempermudah budaya organisasi yang kondusif .

Seterusnya, Muhyiddin Yassin (2011) menyatakan budaya organisasi cemerlang seharusnya menjadi indikator penting atau KPI seseorang pemimpin pendidikan supaya organisasi sekolah yang dipimpin mencapai sasaran yang ditetapkan. Jadi budaya kreatif, inovatif, berintegriti tinggi, semangat kerja berpasukan dan komitmen yang tinggi adalah nilai yang perlu dipupuk di setiap peringkat sekolah yang dipimpin.

Justeru, Najib Tun Razak (2009) menjelaskan kepimpinan tidak akan bermakna jika ia tidak berpaksikan kepada pencapaian. Kepimpinan berteraskan pencapaian adalah kemuncak penilaian kepada kepimpinan. Sebab itulah KPI dirangka sebagai piawai kepada pencapaian.

Terdapat empat perkara pokok yang perlu diberi penekanan iaitu meningkatkan kepimpinan organisasi, mengamalkan budaya organisasi cemerlang, komitmen organisasi dan pencapaian KPI dalam menjayakan aspirasi negara khususnya aspirasi Kedah “*top five*” (Muhyiddin Yassin, (2011) ; Najib Tun Razak, (2009). Justeru, kajian ini akan memfokus kepada amalan budaya organisasi, kepimpinan organisasi, komitmen organisasi dan pencapaian KPI organisasi di semua pejabat pendidikan daerah di Negeri Kedah.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti pengaruh amalan budaya organisasi mengikut dimensi hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman lapan PPD dalam negeri Kedah. Di samping itu, kajian ini juga ingin mengenalpasti sama ada wujud hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi antara PPD dengan kepimpinan organisasi, komitmen organisasi dan pencapaian KPI.

1.4.1 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ini ialah untuk mengenal pasti:

1. Amalan budaya organisasi dalam lapan PPD di Negeri Kedah.
2. Tahap komitmen organisasi dalam kalangan PP.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.
4. Perbezaan budaya organisasi di PPD mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD di Negeri Kedah.

5. Hubungan antara amalan budaya organisasi dan kepemimpinan organisasi dengan komitmen organisasi.

1.5 Soalan Kajian

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

1. Apakah amalan budaya organisasi PPD dan budaya organisasi yang dominan di PPD Negeri Kedah?
2. Adakah amalan budaya organisasi di PPD Negeri Kedah berbeza mengikut gred dan pencapaian KPI PPD?
3. Adakah wujud hubungan yang signifikan antara amalan budaya organisasi dengan kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, dan pencapaian KPI di PPD Negeri Kedah?
4. Adakah wujud hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepemimpinan organisasi, dan pencapaian KPI di PPD Negeri Kedah?
5. Apakah faktor-faktor yang menjadi penyumbang kepada pencapaian KPI di PPD Negeri Kedah?
6. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam semua PPD mengikut gred A dan B dan PPD mengikut pencapaian KPI tinggi dan rendah di Negeri Kedah ?

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 amalan budaya organisasi antara PPD di Negeri Kedah.
- Ho 2: Tidak wujud perbezaan signifikan amalan budaya organisasi mengikut dimensi (Hubungan kemanusiaan, Sistem Terbuka, Matlamat Rasional, dan Proses Dalaman) di antara PPD di Negeri Kedah.
- Ho 3: Tidak wujud perbezaan signifikan amalan budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi di PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di Negeri Kedah.
- Ho 4: Tidak wujud perbezaan yang signifikan amalan budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi antara PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di Negeri Kedah.
- Ho 5: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara amalan budaya organisasi dengan komitmen organisasi dalam tingkahlaku kepimpinan di antara PPD di Negeri Kedah mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD.
- Ho 6: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara dimensi-dimensi amalan budaya organisasi mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di Negeri Kedah.
- Ho 7: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara dimensi-dimensi komitmen organisasi mengikut PPD pencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di Negeri Kedah.
- Ho 8: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara dimensi-dimensi kepimpinan organisasi mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di Negeri Kedah.

- Ho 9 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan organisasi antara PPD berprestasi KPI tinggi dan PPD berprestasi KPI rendah di Negeri Kedah.
- Ho 10 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi budaya organisasi dengan komitmen organisasi antara PPDA dan PPDB di Negeri Kedah.
- Ho 11 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi budaya organisasi dengan dimensi-dimensi komitmen organisasi antara PPDA dan PPDB di Negeri Kedah.
- Ho 12 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi antara PPDA dan PPDB di Negeri Kedah.
- Ho 13 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi budaya organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi antara PPDA dan PPDB di Negeri Kedah.
- Ho 14 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi antara PPDA dan PPDB di Negeri Kedah.
- Ho 15 : Tidak wujud hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi komitmen organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi antara PPDA dan PPDB di Negeri Kedah.

1.7 Kepentingan Kajian

Pengetahuan dan kajian tentang budaya organisasi di pejabat pendidikan daerah sangat kurang di Malaysia (EPRD, 2009), justeru kajian ini diharap dapat mendedahkan amalan budaya organisasi dalam semua PPD di negeri Kedah. Walaupun dapatan daripada kajian ini sukar digeneralisasi pada peringkat nasional, kerana kajian ini hanya melibatkan PPD di Negeri Kedah, namun sekurang-kurangnya kajian ini boleh dijadikan rangka rujuk kepada kajian-kajian seterusnya di peringkat nasional.

Kajian ini amat penting dilakukan kerana ia mempunyai signifikan daripada aspek teori dan praktikal. Daripada aspek teorinya, kajian ini dapat meneroka secara lebih mendalam hubungan antara budaya organisasi, kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi pegawai pendidikan daerah terhadap pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI). Dapatan kajian ini mungkin menyokong atau tidak hipotesis yang dinyatakan oleh pengkaji sebelum ini mengenai pembolehubah yang terdapat dalam kajian ini.

Kepentingan amalan budaya organisasi telah menarik minat ramai penyelidik untuk mengkajinya. Budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kepimpinan (Tsai, 2011), hubungan dengan komitmen (Jones, 2010) dan hubungannya dengan pencapaian (Ng'ang'a & Nyongesa, 2012). Sungguhpun begitu, pengaruh amalan budaya organisasi kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi pegawai pendidikan daerah terhadap pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI) kurang dilakukan dan ini meninggalkan ruang untuk diterokai lebih-lebih lagi di seluruh Malaysia.

Tinjauan literatur menunjukkan banyak kajian tentang pengaruh amalan budaya organisasi dilakukan bagi kumpulan-kumpulan individu seperti eksekutif syarikat dan pihak pentadbiran di pusat pengajian tinggi, tetapi sedikit kajian pengaruh amalan budaya organisasi dilakukan ke atas pegawai pendidikan daerah, terutamanya dalam situasi pengurusan di peringkat daerah di Malaysia. Oleh itu kajian ini ingin meneroka pengaruh amalan budaya organisasi penolong pegawai pendidikan, khususnya semua PPD di Negeri Kedah kerana budaya organisasi dapat menentukan tahap bagaimana pekerja melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2013).

Budaya organisasi, kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting yang menyumbang kepada wujudnya hubungan yang berkesan antara pemimpin dan staf dalam sesebuah organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa tumpuan khusus perlu diberi dalam meningkatkan hubungan antara pemimpin dan staf bagi memberi kesan positif dan motivasi berterusan kepada staf untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan cemerlang. Justeru, kajian perlu dijalankan untuk melihat hubungan budaya organisasi, kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi dalam semua PPD di Negeri Kedah. Hal ini kerana sangat jarang penyelidikan sedemikian rupa di Malaysia bagi meneroka bagaimana budaya organisasi, kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi memberi impak kepada kecemerlangan organisasi PPD.

Penyelidikan tentang budaya organisasi penting dilakukan kerana dapatan-dapatan kajian menunjukkan budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kepimpinan

(Lee, 2007; Peters & Waterman, 1982) dan komitmen (Jones, 2010). Kajian ini berusaha untuk meneroka hubungan antara budaya organisasi, kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi dalam semua PPD di Negeri Kedah. Memandangkan kebanyakan kajian tentang budaya organisasi sebelum ini adalah tertumpu di sektor korporat, pusat pengajian tinggi dan sekolah, dan sangat sedikit yang menggunakan PPD sebagai bahan kajian, maka kajian ini ingin mengembangkan lagi teori budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen organisasi terhadap pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai di peringkat PPD.

Dari aspek praktikalnya, penyelidikan ini selari dengan kehendak Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 iaitu organisasi yang mempunyai pemimpin yang berwibawa amat penting untuk memastikan kejayaan sesuatu perubahan. Usaha mentransformasi organisasi memerlukan pemimpin yang dihormati yang mampu memacu pelaksanaan proses dan memperoleh kepercayaan serta sokongan daripada pihak berkepentingan. Selari dengan pelan pembangunan pelan transformasi yang lebih meluas ini, Kementerian akan mengorak langkah mengukuhkan kepimpinan JPN dan PPD. Usaha dapat dilaksanakan dengan menilai prestasi pemimpin JPN dan PPD sedia ada berdasarkan kompetensi kepimpinan. (Rubrik yang jelas akan dibangunkan bagi setiap kompetensi kepimpinan bagi membolehkan penilaian secara objektif dibuat). Seiring dengan itu, sangat kurang kajian yang mengaitkan kepimpinan di peringkat PPD. Oleh itu, kajian ini ingin meneroka budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen organisasi terhadap pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai di peringkat PPD.

Seterusnya, hasil kajian ini juga boleh dimanfaatkan oleh pemimpin PPD bagi menilai kelemahan dan kekuatan diri mereka dalam melaksanakan perubahan di PPD masing-masing. Maklumat dapatan kajian ini dapat menjadi wahana kepada pemimpin-pemimpin PPD meningkatkan amalan budaya organisasi, kepimpinan, komitmen organisasi. Amalan budaya organisasi, kepimpinan, komitmen organisasi amat penting dalam menuju kepada kecemerlangan organisasi khususnya organisasi PPD.

Dari sudut percambahan dan penambahbaikan ilmu, kajian ini diharap menjadi asas untuk kajian-kajian mengenai amalan budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen organisasi di PPD daripada aspek amalan budaya, kepimpinan dan komitmen dalam kalangan PgPD dan PP di PPD. Hasil penyelidikan ini juga dapat memperkayakan teori dan amalan dalam pendidikan yang telah wujud sebahagian besarnya dibayangi paradigma barat yang dominan. Dengan adanya kajian-kajian sedemikian rupa, akan dapat membantu mereka bentuk semula program-program pembangunan yang utama sama ada di peringkat KPM, JPN, PPD dan juga sekolah.

Hasil kajian ini nanti juga diharap dapat digunakan oleh Pengarah Pendidikan Negeri bagi mengenal pasti amalan budaya organisasi di bawah pengawasan atau kawalan mereka. Dapatan dan cadangan yang diberi boleh digunakan sebagai tanda aras untuk merencana atau mengadakan penambahbaikan semua PPD di bawah kawalan mereka.

Selain itu hasil kajian ini nanti boleh digunakan oleh pihak PPD di semua daerah kajian dan JPN bagi mengetahui nilai budaya organisasi bagi daerah mereka, justeru mencari jalan bagi mengatasi sesuatu masalah secara berhikmah. Jika sekiranya nilai budaya yang dikaji ada kaitan dengan pencapaian KPI maka seharusnya PPD mencari jalan cara untuk mengubah amalan budaya organisasi mereka sejajar dengan nilai yang diharapkan. Dengan menyediakan profil budaya organisasi akan membantu pihak PPD untuk menguatkan atau menyemarakkan lagi budaya positif dan menggunakan maklumat ini untuk tujuan perubahan.

Ciri-ciri budaya organisasi menggambarkan nilai yang diamalkan dalam sesebuah organisasi. Seandainya ahli-ahli dalam sesebuah PPD berpegang pada nilai-nilai positif, sikap dan perlakuan mereka akan mencerminkan nilai positif. Maka sebagai pemimpin atau pengurus sesebuah organisasi, 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 daripada lapan pejabat pendidikan daerah di Negeri Kedah sahaja. Justeru, dapatan kajian tentang amalan budaya organisasi PPD di negeri Kedah sahaja. Budaya organisasi hanya dilihat daripada empat dimensi sahaja.

Dimensi budaya organisasi 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 organisasi berasaskan kepada perasaan-perasaan kakitangan tentang organisasi yang sedang mereka bekerja. Walaupun ada variable-variabel yang lain sesuai, pengkaji hanya ingin mengaitkan komitmen kerja kakitangan dengan nilai budaya organisasi di PPD. Dalam aspek kepimpinan pula, penyelidik hanya memfokus kepada kepimpinan transformasional sahaja. Kajian kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik serta temu bual hanya melibatkan kakitangan dan pegawai pelajaran daerah 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 ditakrifkan sebagai perkongsian falsafah, fahaman, nilai, andaian, kepercayaan, sikap dan norma yang mengikat komuniti bersama (Owens, 1991). Komuniti dalam aspek ini ialah organisasi PPD. Di PPD wujud persetujuan, implisit atau eksplisit di kalangan pegawai-pegawai, Pegawai Pendidikan Daerah 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 tingkahlaku atau amalan oleh ahli-ahli kumpulan hasil daripada perkongsian nilai, kepercayaan, dan sikap yang dipegang bersama.

1.9.2 Organisasi

Organisasi merupakan satu kelompok yang terikat secara formal, mempunyai peraturan, berprosedur rasmi dan mempunyai matlamat yang tetap dan merupakan pertubuhan formal yang mempunyai ikatan, peraturan undang-undang, atur cara kerja, objektif nilai dan penilaian yang tetap dan tersusun (Abdul Rahim M, Ali & Johar Othman, 2001). Juhary Ali (1987) mendefinisikan organisasi adalah satu unit sosial terdiri daripada manusia yang bersama-sama dan saling bergantung antara satu sama lain bagi mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi. Oleh itu, dapatlah dikatakan organisasi adalah satu sistem yang merangkumi pelbagai aktiviti manusia seperti sumber semulajadi, modal dan bahan. Aktiviti-aktiviti ini akan dapat memenuhi matlamat individu melalui interaksi dengan persekitaran.

1.9.3 Budaya organisasi

Secara umumnya budaya organisasi adalah personaliti kepada sesebuah organisasi. Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianuti oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merangkumi nilai yang diamalkan, kepercayaan, andaian-andaian, prinsip-prinsip, legenda-legenda dan norma-norma yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu berfikir, membuat keputusan, dan menjalankan tugas dalam sesebuah organisasi (Garrison, 2005). Gupta dan Govindarajan (2000) mengemukakan sebuah kerangka di mana budaya organisasi mempunyai enam komponen iaitu struktur organisasi, sistem maklumat, individu, sistem ganjaran, kepimpinan dan proses. Setiap komponen mempunyai jenisnya masing-masing. Contohnya, komponen individu mempunyai jenis komunikasi dan sistem kepercayaan.

Dalam kajian ini, budaya organisasi merujuk kepada amalan budaya organisasi yang diamalkan oleh pegawai-pegawai di PPD seluruh Negeri Kedah melalui empat dimensi iaitu dimensi perhubungan kemanusiaan, dimensi sistem terbuka, dimensi matlamat rasional dan dimensi proses dalaman.

1.9.4 Komitmen Organisasi

Komitmen menggambarkan keadaan semulajadi dan kuantiti hubungan antara kakitangan dengan organisasi (Mowdays, Steers & Porte, 1979; Oliver, 1990). Pendekatan ini mengandaikan kakitangan yang berkomitmen tinggi mempunyai kepercayaan yang kukuh terhadap organisasi dan menerima matlamat serta nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha bagi pihak organisasi. Menurut kajian Ab.

Rahman N.M, Muhamad N. dan Othman A.S (2007), perhubungan antara etika kerja dan komitmen terhadap organisasi telah mendapat perhatian beberapa kumpulan penyelidik antaranya Jones (1997), Elizur *et.al* (1991) dan Yousef (2001).

Kajian ini akan menggunakan definisi saranan Meyer dan Allen (1991) iaitu komitmen diertikan sebagai penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta keupayaan individu untuk berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan dalam sesebuah organisasi. komitmen organisasi kepada tiga bahagian utama iaitu komitmen efektif (*Affective commitment*), komitmen secara berterusan (*Continuance Commitment*) dan Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

1.9.5 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 PPD.

1.9.6 KPI (Petunjuk Prestasi Utama)

Petunjuk Prestasi Utama (KPI) adalah pengukuran kuantitatif, bersetuju untuk sebelumnya, yang mencerminkan faktor-faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi, (PKPA, 2005). KPI berperanan untuk membantu organisasi menentukan kemajuan menuju tujuan organisasi. Aspek-aspek pengurusan yang boleh dinamakan sebagai perkhidmatan utama dan fungsi adalah berdasarkan kepada faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan organisasi seperti pengurusan kurikulum dan pengajaran, disiplin, kepimpinan, perkembangan staf, pengurusan kewangan, pengurusan persekitaran sekolah dan pengurusan hubungan dengan pelanggan (Edmonds, 1979; Mortimore, 1995; Harris & Bannet, 2001). Proses-proses kritikal adalah proses yang akan menyebabkan kegagalan kepada pencapaian matlamat utama sekolah (Kelly, 2001).

Dalam kajian ini pencapaian KPI organisasi merujuk kepada;

- i. Pencapaian akademik pelajar dalam peperiksaan awam diambil kira sebagai indikator.
- ii. Penilaian Sektor Jaminan Kualiti, Jabatan Pelajaran Negeri Kedah melalui SKPM.

Dalam kajian ini, bagi PPD yang mencapai KPI negeri dinamakan PPD KPI Tinggi dan PPD yang berada dibawah KPI negeri dinamakan PPD KPI Rendah.

1.9.7 Kepimpinan

Pemimpin merupakan individu penting dalam membantu kejayaan organisasi. Kejayaan sesebuah negara, organisasi dan kumpulan sering dikaitkan dengan kejayaan efektif dan dihormati dengan penampilan keperibadian serta daya pengaruh

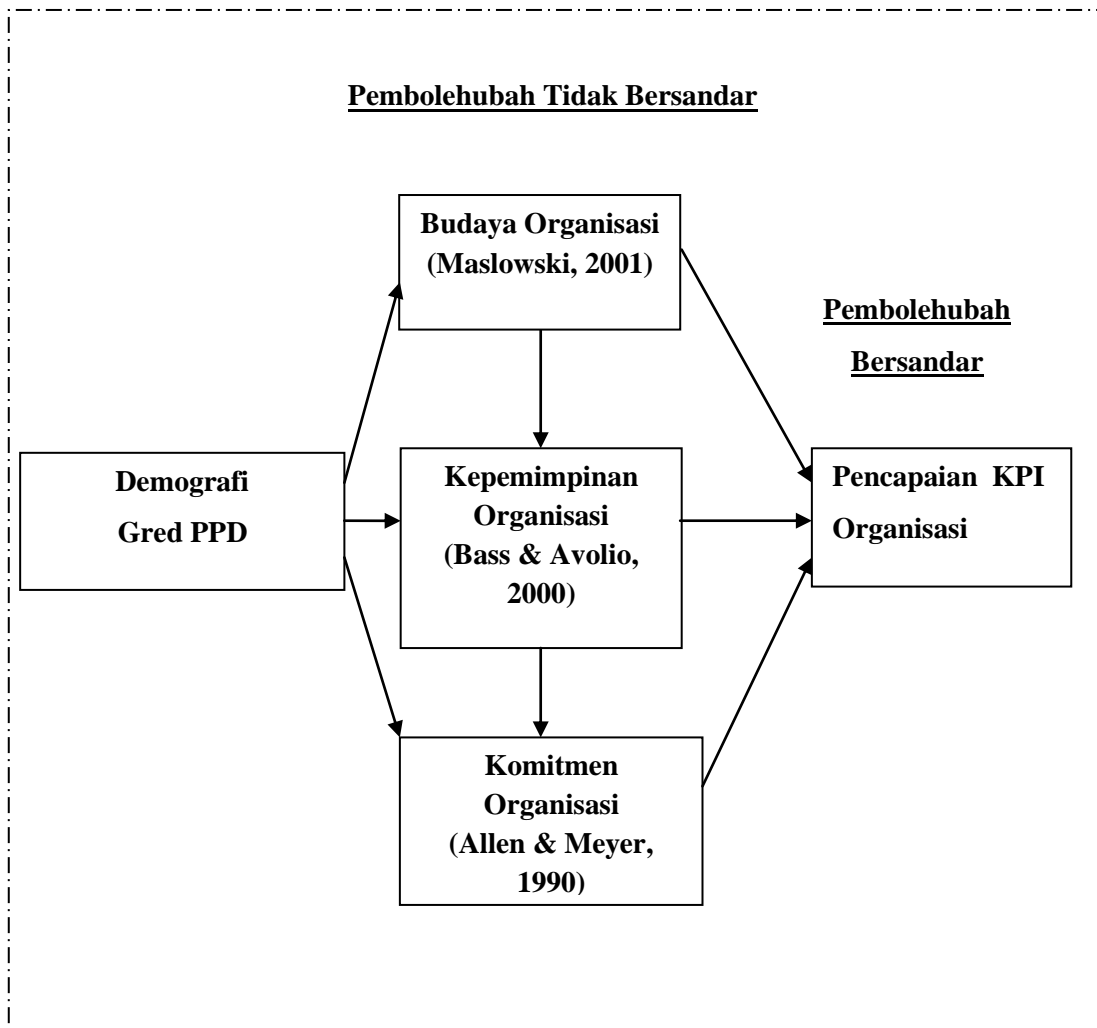
yang tinggi yang asing dihubungkan dengan pemimpin agung seperti Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln dan Tun Dr. Mahathir Mohamad.

Kepimpinan dalam penulisan disertasi adalah daftar kata yang digunakan bagi perkataan "*Leadership*". Dalam menangani permasalahan istilah ini Majlis Bahasa Indonesia dan Malaysia telah memutuskan untuk menterjemahkan setiap istilah mengikut bidang pengajian. Justeru itu bidang pengajian psikologi dan antropologi sering menggunakan istilah kepimpinan dalam penyelidikannya berkaitan tingkah laku pemimpin.

Dalam kajian ini kepimpinan pegawai pendidikan daerah merujuk kepada kepimpinan transformasional yang terdiri daripada sifat-sifat karismatik, keupayaan membangkitkan inspirasi, merangsang intelek dan pertimbangan secara individu (Bass & Avolio, 2004).

1.10 Kerangka Teoritik Kajian

Teori berperanan sebagai alat untuk menerangkan, meramal dan menjadi panduan kepada sesuatu kajian (Little John, 1996). Dalam konteks kajian ini, kerangka teoritik utama kajian ini ialah teori budaya organisasi (Maslowski, 2001), teori kepimpinan (Bass & Avolio, 2000) dan teori komitmen (Allen & Meyer, 1990).



Rajah 1.1. Kerangka Teoritikal Kajian Budaya Organisasi dan Pencapaian KPI PPD

1.10.1 Teori Budaya Organisasi

Justeru, dalam kajian ini dua dimensi sahaja disentuh, iaitu jenis yang memberi fokus kepada organisasi dan jenis yang memberi fokus kepada struktur. Dalam fokus organisasi ianya melibatkan dua penekanan iaitu penekanan dalaman yang mementingkan kesejahteraan dan pembangunan manusia kepada penekanan luaran yang mementingkan kepada kesejahteraan dan pembangunan organisasi itu sendiri. Sementara dalam jenis struktur, penekanan diberikan kepada unsur kestabilan dan kawalan kepada keutamaan unsur fleksibiliti dan perubahan. Daripada dua jenis ini empat sukuan atau kuadron dibentuk berdasarkan kepada teori-teori utama organisasi

dan pengurusan. Setiap sukuan mewakili satu set ciri-ciri berkesan yang berbeza dalam organisasi (Quinn, 1988).

Jenis dalaman-luaran dan jenis fleksibiliti-kawalan membentuk empat sukuan, yang mana setiap sukuan mewakili satu set petunjuk keberkesanan organisasi. Petunjuk-petunjuk ini mewakili perkara yang dinilai tentang pencapaian organisasi. Ahli-ahli organisasi mentakrifkan perkara yang dilihat sebagai 'baik' dan perkara yang 'betul' dan 'sesuai'. Empat kelompok kriteria ini memberi gambaran akan nilai teras apabila sesuatu pertimbangan dalam organisasi dibuat.

Berdasarkan kepada empat orientasi nilai ini, kerangka nilai persaingan digunakan untuk mengelaskan jenis-jenis budaya dan mengenal pasti perbezaan jenis budaya yang ada hubungan dengan keberkesanan organisasi. Untuk tujuan ini Quinn dan Kimberly (1984) menghuraikan model nilai persaingan untuk membina model budaya organisasi. Mereka berpendapat dengan menggunakan model ini, kita boleh mengkaji struktur budaya organisasi, andaian-andaian asas yang menimbulkan pelbagai perkara seperti makna kepada persetujuan, motif, kepimpinan, pembuatan keputusan, keberkesanan, nilai dan bentuk organisasi (Quinn & Kimberly, 1984).

Model pertama dicirikan oleh 'model proses dalaman' dan mengandungi perspektif pengurusan organisasi berdasarkan hasil kerja Weber, iaitu birokrasi dan hasil kerja awal pergerakan Pengurusan Saintifik. Model ini berdasarkan kepada premis bahawa organisasi boleh beroperasi dengan berkesan apabila sesuatu tindakan dengan jelas dikenal pasti dan diselaraskan dengan cara yang cekap. Nilai penting dalam model

ini ialah ialah kestabilan, kebolehjangkaan dan kecekapan. Tujuan dapat dicapai dengan cara operasi dan sistem komunikasi yang jelas. Untuk tujuan ini, maklumat pengurusan dan dokumentasi dipercayai sebagai cara terpenting untuk mencapai matlamat organisasi. Penekanan kepada stabiliti dan pengawasan melalui sistem maklumat dan komunikasi yang berkesan. Model ini menyediakan sasaran kerja yang jelas, peraturan yang tegas dan dalam masa yang sama mementingkan akan keselamatan pekerja. Pemimpin berperanan sebagai pengawas dan penyelar. Dalam masa pengawasan, pemimpin perlu mengetahui perkara yang berlaku dalam unit, memastikan staf mengikut peraturan yang ditetapkan dan memastikan staf memenuhi matlamat yang ditetapkan. Sebagai penyelar pemimpin mengekalkan struktur dan aliran sistem (Quinn, 1996).

Model kedua dikenali sebagai 'model perhubungan kemanusiaan' berdasarkan kepada idea asas yang diformulasikan oleh pergerakan Perhubungan kemanusiaan dalam teori organisasi. Pergerakan ini dibangunkan sebagai tindak balas daripada model klasik yang diasaskan oleh Taylor dan Fayol. Pergerakan Perhubungan kemanusiaan dalam pentadbiran, dan percaya cabaran asas dalam semua organisasi ialah untuk membangun dan mengekalkan hubungan yang dinamik dan harmoni. Nilai penting dalam model ini ialah organisasi mempunyai ahli-ahli yang bersemangat tinggi, memberi pertimbangan kepada orang lain dan komitmen yang tinggi kepada organisasi. Situasi ini memerlukan persekitaran yang terbuka bagi memastikan wujudnya perbincangan dalam pembuatan keputusan. Model ini menekankan kepada hubungan interpersonal dan operasi yang fleksibel. Dalam operasinya organisasi mementingkan kepada kesepakatan dan semangat yang

akhirnya akan membangunkan sumber manusia. Model ini memberi ruang untuk pembangunan individu dan hubungan interpersonal yang baik. Dalam situasi ini pemimpin adalah berperanan sebagai mentor dan fasilitator. Sebagai fasilitator pemimpin menyuntik semangat bekerjasama, membina kesepaduan dan pasukan kerja serta mengurus konflik interpersonal. Dalam hal ini pemimpin adalah berorientasi-proses, tugas utamanya ialah membina satu pasukan kerja. Sementara sebagai mentor pemimpin berperanan membangunkan potensi individu dengan cara yang disenangi.

Model ketiga ialah 'model sistem terbuka' yang mempunyai hubungan dengan nilai berkaitan dengan tindak balas terhadap perubahan keadaan dan persekitaran organisasi. Model ini diasaskan dalam sistem terbuka dan pendekatan jangkaan dalam sains organisasi. Asas premis ini ialah organisasi bergantung kepada persekitarannya untuk mendapatkan input, dan hanya boleh beroperasi dalam tingkah laku yang sama dan diterima pakai sebagai sesuatu yang sah dalam kumpulan. Hal ini menunjukkan organisasi tersebut perlu mengadaptasi kepada persekitaran mereka sama ada secara proaktif atau reaktif. Nilai utama dalam model ini ialah nilai yang diperlukan bagi mendapatkan sumber untuk penyelenggaraan dan pengembangan organisasi, serta bagi mendapatkan sokongan luar pelanggan-pelanggan, pemilik-pemilik atau pemegang saham dalam persekitaran tersebut. Penekanan kepada fleksibiliti dan kesanggupan untuk bertindak bagi mencapai matlamat memiliki sumber, sokongan luar dan perluasan. Ahli-ahli dalam organisasi mempunyai kebebasan dalam melaksanakan kerja, berani mengambil risiko dan tanggungjawab. Dalam model ini pemimpin berperanan sebagai inovator dan broker. Sebagai

inovator pemimpin perlu menyediakan ruang untuk penyesuaian dan perubahan. Sebagai broker pemimpin perlu memastikan penerimaan luaran terhadap organisasinya.

Model keempat dicirikan dalam ‘model matlamat rasional.’ Model ini digambarkan melalui pendekatan yang pragmatik kepada organisasi sebagai entiti yang mempunyai hala tuju bagi mencapai matlamat. Model ini tidak begitu jelas asas teori pergerakan sains organisasi tetapi dalam keadaan tertentu model ini ada persamaan dengan model proses dalaman yang mana ia cuba mengawal organisasi dengan cara yang rasional bagi mencapai matlamat yang dikehendaki (Maslowski, 2001). Nilai yang utama dalam model ini ialah produktiviti dan keberkesanan. Untuk mencapai matlamat organisasi; matlamat haruslah jelas, maklumbalas dan cara-matlamat yang rasional adalah penting. Model ini menjurus kepada produktiviti tinggi dan operasi ekonomi melalui perancangan dan penetapan sasaran sebagai alat. Matlamat individu ditentukan oleh matlamat organisasi. Pencapaian yang tinggi diperlukan dan ianya diberi penekanan dan penilaian oleh pemimpin. Pemimpin berperanan sebagai pengarah dan pengeluar dalam sistem ini. Sebagai pengarah pemimpin menjelaskan akan harapan organisasi melalui perancangan dan penetapan matlamat. Sebagai pengeluar pemimpin menjurus kepada orientasi-kerja dan berfokus kepada kerja.

1.10.2 Teori Kepimpinan

Dalam kajian ini, kepimpinan transformasional merujuk kepada empat jenis yang telah dibuktikan secara empirikal oleh Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) sebagai mengukur kepimpinan transformasional. Di samping itu, instrumen bagi mengukur

kepimpinan transformasional dan transaksional iaitu *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (2012) merupakan alat ukur kepimpinan transformasional yang diterima dalam kajian-kajian yang melibatkan ketenteraan, pendidikan, dan kormesil (Bryant, 2003).

Pengaruh idealisma atau karisma merupakan komponen utama dalam kepimpinan transformasional (Bass, 2003). Pengaruh idealisma adalah berkaitan dengan membina keyakinan dan kepercayaan serta menjadi model kepada pengikut untuk dicontohi (Bono & Judge, 2013). Pemimpin dihormati, dipercayai, dan dikagumi oleh pengikut (Bass & Avolio, 2012; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Di samping itu, pemimpin berkarisma menanamkan rasa bangga, menyuburkan kepentingan kumpulan, membina rasa hormat serta mempamerkan keyakinan. Pemimpin bercakap tentang nilai dan kepercayaan, menjelaskan kepentingan adanya tujuan, mempertimbangkan moral dan etika ketika membuat keputusan serta memfokus kepada misi (Bass & Avolio, 2012). Di samping itu, cadangan dan perubahan kurang menerima tentangan daripada pengikut kerana pemimpin berkarisma dihormati, dipercayai dan dikagumi. Justeru mengikut Gellis (2001) pengaruh idealisma adalah berkaitan dengan karisma seseorang pemimpin.

Komponen kedua ialah mencetus motivasi iaitu kebolehan untuk mendorong ahli-ahli organisasi untuk melaksanakan sesuatu yang dikehendaki. Pemimpin berupaya menjelaskan misi dan visi organisasi (Bass, 2003; Bass & Avolio, 2012; Kouzes & Posner, 2000), memahami bahawa membentuk dan mempunyai visi organisasi adalah sangat penting (Bass, 2003; Kouzes & Posner, 2000; Bennis, 1990). Bagi

mencapai matlamat perkongsian visi bersama, kepemimpinan transformasional menunjukkan bahawa visi tersebut menguntungkan semua ahli, menjadikan mereka rasa kepunyaan dan menolong ahli-ahli memenuhi keperluan lebih tinggi melalui pelbagai cara misalnya metaphor, model, cerita, slogan, dan gambar (Kouzes & Posner, 1989). Pemimpin berusaha menjadikan kerja sebagai sesuatu yang bermakna, serta mencabar ahli untuk mencapai matlamat atau standard yang tinggi dan membentuk pengikut sebahagian daripada budaya organisasi (Stone, Russell & Peterson, 2008; Kelly, 2003;). Kejayaan ini mungkin dicapai melalui ucapan motivasi, perbincangan, dan mempamerkan keyakinan serta minat yang tinggi di khalayak umum, mewarwarkan hasil kerja positif, dan mengerakkan pasukan kerja (Simic, 1998). Pemimpin mempunyai kemahiran berkomunikasi dan sering bercakap tentang nilai serta norma (Bass & Avolio, 2012; Kouzes & Posner, 2000). Kepimpinan transformational mendorong dan memberi inspirasi kepada pengikut dengan mencabar mereka meningkatkan usaha, menjadi pemimpin dan komited terhadap tugas (Bass, 2003; Kouzes & Posner, 1989). Dalam lain perkataan pemimpin berusaha mencipta organisasi yang memberi kepuasan dan keperluan dan kebebasan pada tahap yang lebih tinggi (Bennis, 1990).

Selain dari itu, satu lagi komponen kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 2012; Bass, 2003) ialah stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual berkaitan dengan kebolehan menyedarkan pengikut untuk menyelesaikan masalah (Bono & Judge, 2013; Bass & Avolio, 2012; Kelly, 2003). Kepimpinan transformasional mencabar para pengikut untuk berfikir semula tentang andaian dan kepercayaan sedia ada, sebaliknya menggalakkan pengikut supaya berinovatif dan kreatif, menyelesaikan

masalah lama dengan cara baru (Leithwood, 2008; Barbuto, 2005). Pemimpin menurunkan kuasa kepada pengikut dengan cara memujuk mereka mengemukakan idea-idea baru tanpa rasa takut (Stone, Russell & Peterson, 2008). Kebebasan yang diberikan menyebabkan pengikut berani mengemukakan buah fikiran tanpa risiko (Simic, 2003) dan mewujudkan budaya sekolah positif dengan cara meletakkan harapan tinggi kepada staf dan pelajar (Leithwood, 2008). Mengikut Kouzes dan Posner (2000) serta Leithwood (2008), pengikut akan menjadi agen perubahan kerana pemimpin menggalakkan mereka menyelesaikan masalah dengan cara baru, mencari peluang-peluang baru dan sanggup mengambil risiko. Proses transformasi ini bukan sahaja memberi kesan kepada organisasi, tetapi juga menukar pengikut kepada pemimpin (Bass & Avolio, 2012).

Komponen seterusnya dalam kepimpinan transformasional ialah pertimbangan individu. Pertimbangan individu merujuk kepada kesanggupan pemimpin untuk mendengar atau memenuhi kehendak tertentu secara individu (Simic, 1998). Pengikut dilayan secara individu dan berbeza mengikut kemahiran, kebolehan, dan pengetahuan mereka (Shin & Zhou, 2003) dengan hasrat membolehkan mereka mencapai tahap yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 2004; Stone, Russell & Peterson, 2003). Matlamat ini boleh dicapai melalui pujian, pembahagian tugas yang adil, kaunseling individu, membimbing, serta pembangunan professional. Kepimpinan membentuk budaya saling menyokong dengan melibatkan diri dengan mengajar dan membimbing pengikut (Bass & Avolio, 2012).

Kepimpinan karisma, pertimbangan individu, mencetus motivasi, dan stimulasi intelektual, adalah sifat-sifat kepemimpinan transformasional yang berupaya menghasilkan pencapaian luar biasa di samping boleh mengubah tingkah laku individu dan budaya organisasi. Kepimpinan transformasional tidak lahir semula jadi, tetapi dipelajari (Bass, 2003; Bass & Avolio, 2012; Bass & Avolio, 2012) dan kepemimpinan ini diperlukan pada masa depan dalam organisasi yang kurang mengamalkan birokratik dan autokratik (Leithwood, 2008; Wonaccot, 2000; Bennis, 1990; Covey, 1989).

1.10.3 Teori Komitmen

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen boleh diertikan sebagai penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta keupayaan individu untuk berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan dalam sesebuah organisasi tersebut. Mereka membahagikan komitmen organisasi kepada tiga bahagian utama iaitu:

i. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Berkaitan dengan keinginan dan keterikatan secara emosional dengan organisasi di mana identifikasi serta penglibatan berdasarkan nilai-nilai yang sama.

ii. Komitmen secara berterusan (*Continuance Commitment*)

Komitmen didasari oleh kesedaran akan kerugian sekiranya pekerja berhenti daripada organisasi kerana tidak terdapat alternatif lain kepada pekerja berkenaan.

iii. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi kerana memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar dan harus dilakukan.

Komitmen terhadap organisasi banyak diterangkan oleh kajian (Mottaz, 1988, 1989, Mowday, Porter & Steers, 1982). Menurut Steers (1990), semakin tinggi kehendak dan matlamat pekerja yang dipenuhi oleh organisasi, maka semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Manakala Cook dan Emerson (1978) menyatakan bahawa, komitmen berdasarkan perspektif tingkahlaku di mana komitmen akan meningkat apabila berlaku pertukaran dengan sebab keuntungan.

Mowday (1982) menambah dengan menjelaskan bahawa komitmen adalah kekuatan yang relatif dalam mengenalpasti individu dan penglibatannya dalam organisasi. Allen dan Meyer (1990) pula mendefinisikan komitmen sebagai satu ikatan emosi kepada organisasi kerja di mana seseorang pekerja akan mengenalpasti dan menikmati keahlian dalam sesebuah organisasi.

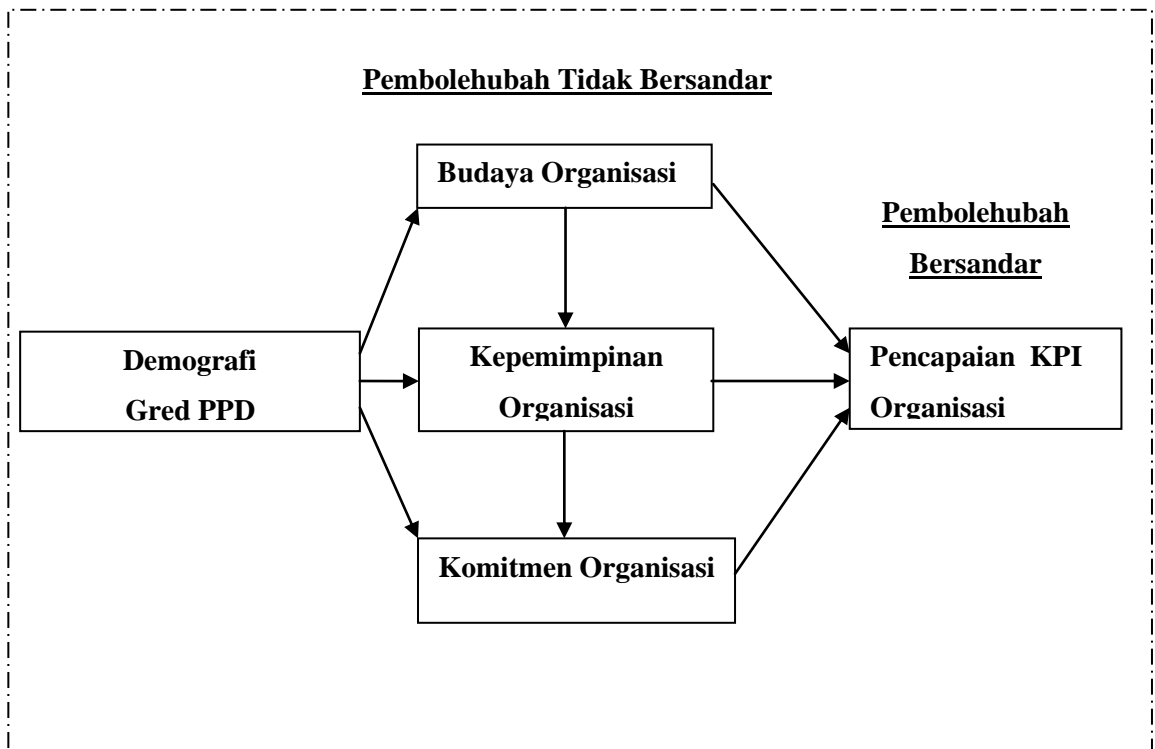
Aven (1993) menyatakan komitmen afektif merupakan satu bentuk komitmen yang banyak dikaji. Cadangan Porter, Steers, Mowday dan Bovlian (1974) menyatakan bahawa komitmen berlaku apabila seseorang pekerja mempunyai matlamat peribadi selaras dengan matlamat organisasi. Mereka telah merumuskan tiga faktor penyumbang kepada pembentukan komitmen iaitu, penerimaan kepada matlamat organisasi dan nilai, kesanggupan untuk membantu mencapai matlamat organisasi dan keinginan untuk terus bersama dengan organisasi tersebut.

Komitmen yang berterusan merujuk kepada kecenderungan kakitangan untuk terus berkhidmat dengan sesebuah organisasi kerana beliau tidak mampu melakukan sebaliknya iaitu berhenti kerja dari organisasi berkenaan atau mencari kerja lain

(Greenberg & Baron, 1997). Selain itu, komitmen terhadap organisasi dapat dibahagikan kepada dua komponen, iaitu komitmen afektif atau sikap dan komitmen penerusan atau tingkahlaku (McGee & Ford, 1987). Komitmen afektif merupakan komitmen yang berbentuk pernyataan moral yang menunjukkan penyertaan positif yang mendalam kepada pengenalpastian kepada matlamat dan nilai organisasi (Aven, Parker & McEvoy, 1993).

1.11 Kerangka Konsep Kajian

Merujuk kepada pernyataan masalah dan huraian teori berkaitan dengan aspek-aspek teoritis di atas, kerangka konseptual bagi kajian ini digambarkan dalam Rajah 1.2 yang menunjukkan pengaruh amalan budaya organisasi, kepimpinan organisasi dan komitmen organisasi terhadap petunjuk prestasi utama di PPD. Empat dimensi budaya organisasi iaitu hubungan kemanusiaan, matlamat rasional, proses dalaman dan sistem terbuka akan dikaji. Seterusnya kepimpinan dan komitmen juga akan dikaji.



Rajah 1.2. Kerangka Konseptual Kajian Budaya Organisasi dan Pencapaian KPI PPD

1.12 Rumusan

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

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Tonggak kecemerlangan sesebuah organisasi terletak kepada jentera pengurusannya yang berwawasan. Bagaimanapun tanpa pegawai dan kakitangan yang mengamalkan budaya organisasi yang cemerlang akan mencatitkan usaha untuk menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti dan pencapaian prestasi.

Untuk mencapai keberkesanan, sesebuah organisasi perlu membentuk dan mengamalkan budaya organisasi yang baik. Lazimnya organisasi yang mempamerkan satu persamaan akan memberi kekuatan kepada organisasi itu untuk menempuh cabaran-cabaran yang berlaku di sekitarnya.

Justeru, bahagian ini akan membincangkan beberapa pandangan dari kajian terdahulu dan ucapan-ucapan serta kenyataan pemimpin-pemimpin tertinggi dalam negara mengenai budaya organisasi, kepimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Dalam membincangkan tentang keempat-empat pembolehubah iaitu budaya, kepimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian KPI di semua Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di Negeri Kedah, aspek yang di ketengahkan adalah merangkumi amalan budaya organisasi, hubungan dan perbezaan diantara pembolehubah terhadap Gred dan pencapaian KPI antara PPD.

Menurut Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia (2011), PPD perlu mempamerkan budaya organisasi yang cemerlang, menepati masa dan efisien bagi menjamin

kejayaan hala tuju pendidikan negara seperti yang digariskan dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10). Selaku pemimpin utama di barisan hadapan, kewibawaan dan komitmen PPD sangat diperlukan agar bergerak selari dengan pendidikan arus perdana. Antara aspek penting yang perlu diberi keutamaan PPD ialah kemantapan hala tuju Petunjuk Prestasi Utama (KPI) sebagai tanda aras peningkatan prestasi pendidikan di daerah masing-masing. Dalam konteks Program Transformasi Kerajaan (GTP), KPI bermakna dapat meningkatkan prestasi kerja, kreativiti, inovasi serta kualiti kepimpinan di pejabat pelajaran daerah. Setiap pejabat pelajaran daerah mempunyai kekuatan sendiri yang boleh dieksploit dengan sebaiknya demi mengangkat martabat, daya saing pendidikan serta kecekapan pengurusan dan pentadbiran organisasi. Setiap PPD perlu merangka KPI yang relevan dengan iklim setempat supaya kelak dapat melonjakkan lagi sistem pendidikan negara agar setanding dengan negara maju. Peranan dan tanggungjawab PPD di peringkat daerah sangat penting bagi memastikan sasaran pencapaian Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dapat direalisasikan seiring dengan KPI yang ditetapkan. Rakyat atau pelanggan hanya mahu melihat hasil atau produktiviti sebagaimana yang dijanjikan dalam KPI itu. Warga pendidik perlu sedar cabaran pendidikan kini semakin kompleks serta mencabar yang memerlukan satu barisan sumber manusia lebih mantap untuk mengikut arus pembangunan pesat negara. Semua PPD sentiasa bersikap profesional bukan sahaja dari segi pelaksanaan tanggungjawab tetapi juga sentiasa menambah baik prestasi dan produktiviti demi melahirkan modal insan yang holistik menepati falsafah pendidikan negara .

Budaya organisasi biasanya dikaitkan dengan sistem nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap kakitangan. Empat elemen ini menjadi asas untuk mengawal perlakuan kakitangan, cara mereka berfikir, berhubung antara satu sama lain dan berinteraksi dengan persekitarannya. Jika budaya organisasi itu baik, maka akan membolehkan kakitangannya meningkatkan mutu kerja yang cemerlang dan akan menyumbang kepada kejayaan jabatan berkenaan. Cemerlang selalunya dikaitkan dengan peningkatan kualiti dan produktiviti. Oleh yang demikian, budaya organisasi yang hendak dibentuk oleh sesebuah organisasi hendaklah menggambarkan komitmen pihak pengurusan meningkatkan kualiti dan produktiviti. Usaha untuk mencapai tahap cemerlang dari sudut kualiti tidak ada penamatnya kerana ia merupakan satu usaha yang berterusan. Dalam usaha untuk membentuk budaya organisasi yang cemerlang dalam organisasi, orientasi kakitangan haruslah bergerak di atas landasan yang betul sebagai prasyarat bagi menjayakan budaya kerja cemerlang iaitu mesti ada komitmen, mempunyai kesedaran kualiti, bersedia menerima perubahan dan tiada batasan masa untuk cemerlang. Komitmen daripada segala lapisan kakitangan bagi meningkatkan kecemerlangan organisasi adalah dituntut. Kerja yang hendak dilaksanakan perlu dilakukan dengan sepenuh hati atas kehendak organisasi dengan mengenyepikan segala kepentingan lain khususnya kepentingan peribadi. Penting bagi sesebuah organisasi mewujudkan 'mind-set' yang berorientasikan kecemerlangan supaya kakitangan lebih komited kepada matlamat utama jabatan. Ini dapat dilakukan dengan sentiasa menggalakkan kakitangan menghayati serta mempraktikkan amalan-amalan pengurusan yang boleh meningkatkan kecemerlangan organisasi.

Menurut Tymko (1995), bagi organisasi pendidikan, keberkesanan kepimpinan boleh dicapai jika wujud suasana yang teratur dan penekanan dibuat terhadap pencapaian akademik yang tinggi. Ini selaras dengan matlamat utama PPD ialah meningkatkan mutu pendidikan melalui perancangan, pelaksanaan dan penyeliaan terhadap semua aktiviti pendidikan di peringkat daerah (Ismail Hj. Othman, 1993).

2.2 Definisi Budaya

Alvesson (2013) menjelaskan budaya adalah perasaan, nilai dan tindakan yang berpandukan kepada idea, makna dan kepercayaan. Manakala Jainabee Mohd. Kassim dan Robiah Sidin (2005) berpendapat 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 dan Robiah Sidin, 2005; Schein, 2011). Budaya menghasilkan tingkahlaku kearah tingkahlaku cara hidup, tingkahlaku pemikiran dan tingkahlaku kemenjadian (Matsomo & Linda Juang, 2013). Budaya merupakan sesuatu yang abstrak dan mempunyai kuasa yang kuat. Masyarakat perlu memahami dan menguasai budaya. Jika penguasaan terhadap amalan budaya adalah lemah, maka ini akan menyebabkan sesuatu masyarakat itu menjadi mangsa dalam amalan budaya (Schein, 2011).

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, 2011). 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. Budaya merujuk kepada satu set nilai-nilai tertentu atau kepercayaan dalam entiti sejarah budaya yang lebih besar (Wei, 2011). 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, 2011). Selain itu, menurut Deal dan Peterson (2011) 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, 2006). (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) menjelaskan budaya adalah secara ringkas ditakrifkan sebagai andaian asas mengenai dunia dan nilai-nilai yang membimbing kehidupan dalam organisasi. Satu gambaran ringkas mengenai kajian yang lebih terkini budaya organisasi kemudiannya diperkenalkan, diikuti dengan sampel pemikiran penting dan penyelidikan mengenai peranan kepimpinan dan kebudayaan kebangsaan dalam memahami budaya organisasi dan

prestasi dan budaya sebagai pembolehubah moderator dalam penyelidikan dalam tingkah laku organisasi.

Menurut Peterson (2011), budaya daripada perspektif ahli-ahli sosiologi merujuk pada empat aspek iaitu; norma, nilai, kepercayaan, dan simbol. Norma ialah bagaimana manusia bertingkah laku dalam sesuatu masyarakat; nilai ialah perkara yang mereka pegang; kepercayaan ialah cara manusia berfikir dalam beroperasi dan simbol pula adalah sesuatu yang mewakili budaya.

Tinjauan literatur menunjukkan tidak wujud kesepakatan dalam memberi definisi dan konsep budaya (Pang, 2006; Colley, 1999) dan terdapat lebih 160 definisi mengenai budaya yang dicadangkan oleh ahli-ahli antropologi (Hitt, Black, dan Porter, 2005). Namun, daripada tinjauan literatur budaya dapat didefinisikan sebagai perkongsian nilai, norma, dan kepercayaan oleh ahli-ahli dalam sesuatu kumpulan atau organisasi hasil daripada pengalaman ahli-ahli dalam kumpulan atau organisasi tersebut. Tingkah laku dan perbuatan yang diamalkan oleh ahli-ahli menggambarkan nilai, norma, dan kepercayaan yang dipegang. Semakin kuat pegangan ahli-ahli terhadap nilai, norma, dan kepercayaan maka semakin kukuhlah budaya sesuatu kumpulan. Sebaliknya, budaya dikatakan lemah apabila pegangan ahli-ahli tidak kuat terhadap nilai, norma, serta kepercayaan yang dikongsi bersama (Pang, 2006).

Mengikut Amir Hasan Dawi (2006) dan Schein (2011), budaya wujud dalam bentuk benda dan bukan benda dan merupakan warisan manusia yang dipindahkan dari satu generasi ke generasi baru. Budaya benda wujud dalam bentuk fizikal atau artifak seperti pinggan mangkuk, senjata, dan bangunan. Sementara budaya bukan benda

merupakan sesuatu yang tidak nampak atau tidak nyata seperti nilai, norma, kepercayaan, dan adat. Schein (2011), membahagikan budaya kepada dua komponen iaitu tersembunyi dan nyata (*laten and manifest*). Budaya tersembunyi merujuk pada lapisan budaya tersirat dan lapisan dalam iaitu andaian asas dan nilai, serta norma tingkah laku merujuk kepada budaya tersembunyi. Istilah budaya nyata pula merujuk kepada bahagian yang boleh dilihat dalam sistem budaya.

Umumnya budaya nyata merujuk kepada mitos, wira dan simbol sekolah dan tingkah laku yang kukuh terbina seperti upacara, adat dan prosedur. Budaya adalah manifestasi kolektif andaian-andaian tersirat. Apabila ahli-ahli berkongsi pandangan dalam dunia persekitaran mereka, budaya akan wujud. Corak andaian-andaian asas telah dicipta, ditemui, atau telah dibentuk oleh organisasi yang belajar daripada pengalaman menyelesaikan masalah, adaptasi luaran dan integrasi dalaman. Sekiranya andaian-andaian sudah menjadi kebiasaan, ianya menjadi asas yang menyebabkan mereka tidak peduli, cenderung untuk tidak berkonfrontasi atau berdebat, justeru budaya sangat sukar diubah (Hoy & Miskel, 2001). Andaian-andaian tersirat adalah berkaitan dengan hubungan kemanusiaan, fitrah manusia, kebenaran, realiti, dan persekitaran (Dyer, 1985). Melalui literatur dapat dirumuskan bahawa budaya terdiri daripada beberapa unsur utama iaitu, nilai, norma, kepercayaan, serta andaian asas (Schein, 2004, 2010, 2011; Robbins dan Coulter, 2003, 2013; Hoy dan Miskel, 2001; Deal dan Peterson, 1999, 2008, 2011; Deal dan Kennedy, 1982, 2008, 2011) yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli masyarakat, kumpulan atau organisasi.

2.2.1 Artifak dan Upacara

Sri Ummy Hartiningsih (2010) menjelaskan artifak merupakan nilai-nilai yang diyakini oleh warga organisasi yang merupakan kunci masuk orang luar untuk mengetahui apa yang telah, sedang dan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Kemudian dari tinjauan Artifak yang mendalam dapat diketahui nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi kemudian menciptakan komitmen yang luas untuk kepentingan organisasi dan memantapkan sistem sosial organisasi. Manakala Schein (2004), menjelaskan bahawa lapisan luaran budaya ialah artifak yang merujuk pada semua fenomena yang boleh dilihat, didengar, dan dirasa apabila seseorang memasuki sesuatu organisasi atau kumpulan tertentu. Artifak termasuklah hasil keluaran berbentuk fizikal; teknologi; bahasa; mitos dan cerita; upacara dan perayaan; serta ciptaan artistic sangat penting dalam budaya organisasi (Schein, 2011; Ott, 1989; Deal, 2011). Menurut Deal (2011) peristiwa-peristiwa penting dalam sekolah diterjemahkan dalam sejarah yang selalu diingat. Mitos selalu bertumpu pada tindakan dan keputusan yang diambil oleh wira dan wirawati sekolah. Wira dan wirawati ini mewakili ciri-ciri individu tertentu yang menjelaskan perkara yang warga sekolah hargai dan berperanan sebagai model kepada warga sekolah. Wira sekolah mungkin seorang pengasas sekolah, bekas pengetua, guru yang berkarisma atau bekas pelajar atau sesiapa saja yang menjadi contoh kepada teras nilai sekolah (Deal, 1985; Gonder dan Hymes, 1994). Sementara simbol pula mewakili makna yang tersendiri dan luas dalam organisasi (Deal, 2011; Amir Hasan Dawi, 2006; Abdul Shukor Abdullah, 2004). Menurut Bolman dan Deal (1984), simbol digunakan dalam pengurusan apabila organisasi menghadapi masalah ketidakpastian. Kebanyakan aktiviti yang berlaku dalam organisasi adalah kabur

dan tidak pasti, justeru simbol dicipta dalam organisasi. Contohnya, apabila organisasi menyangsikan ketaatan ahli-ahlinya, maka diadakan upacara menaikkan bendera dan menyanyikan lagu syarikat. Sehubungan dengan itu, simbol dan upacara mempunyai kaitan yang rapat. Simbol terjemahkan dalam bentuk upacara digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan rangsangan, kesetiaan, dan penglibatan ahli-ahli terhadap mencapai matlamat organisasi (Brown, 2013; Abdul Shukor Abdullah, 2004).

Upacara dan perayaan adalah aktiviti yang dirancang oleh organisasi dan memberi gambaran yang jelas berkenaan apa yang hendak dilakukan oleh organisasi dan matlamat yang perlu dicapai. Organisasi dipenuhi oleh pelbagai upacara seperti menaikkan bendera, menyanyi, dan penyampaian hadiah (Abdul Shukor Abdullah, 2004). Upacara dan perayaan akan memberi makna kepada ahli-ahli yang terlibat dan akan meningkatkan harga diri, jati diri ahli-ahli (Nelson & Quick, 2002) dan menghidupkan organisasi (Deal & Kennedy, 2011).

2.2.2 Nilai dan Norma

Mengikut Schein (2011), nilai merujuk kepada kepercayaan tentang perkara yang baik, betul, dan diinginkan. Nilai merupakan satu piawaian yang diinginkan dan ianya menggambarkan perkara yang patut atau penting yang perlu diteruskan oleh sekolah (Enz, 1986; Hofstede, 1980). Nilai seperti kolaboratif dan hormat-menghormati diterjemahkan ke dalam norma yang akhirnya mempengaruhi tingkah laku. Nilai merupakan teras dan sangat penting kepada budaya organisasi, justeru ramai pengkaji mengaitkan nilai dengan definisi budaya organisasi (Deal & Kennedy,

2011; Eisenberg & Riley, 2001; Stackman et al., 2000). Intipati budaya seperti upacara, cerita, mitos, dan wira merupakan gambaran daripada nilai sesebuah organisasi (Pang, 2006). Wan Abdul Kadir (2007) menjelaskan nilai sebagai ukuran yang diberikan oleh seseorang individu tentang sesuatu atau perlakuan baik atau buruk, halus atau kasar, tinggi atau rendah, berasaskan kepada perlakuan yang telah menjadi kebiasaan atau kelaziman yang dikongsi bersama dan telah disahkan oleh masyarakat tentang kedudukan nilai itu. Anggota masyarakat dapat menyatakan ukuran nilai dalam menentukan sesuatu atau berasaskan kepada pengalaman yang diterimanya melalui proses sosiolisasi.

Nilai merupakan asas tanggapan tentang sesuatu perkara (Pang, 2006; INTAN, 1993). Nilai ialah satu konsep atau standard, budaya atau peribadi, iaitu sesuatu perkara itu diluluskan atau sebaliknya, diikat sebagai perlu atau tidak perlu, dihargai atau sebaliknya. Nilai juga ditakrifkan sebagai kepercayaan yang mendorong seseorang atau sesebuah institusi untuk bertindak mengikut pemilihan yang berasaskan nilai utama masyarakat (INTAN, 1993). Nilai wujud dalam institusi-institusi utama masyarakat seperti agama, pendidikan, keluarga dan persekitaran masyarakat. Nilai merupakan idea-idea mengenai perkara yang dikehendaki, betul dan baik yang dikongsi bersama oleh sebahagian besar masyarakat (Amir Hasan Dawi, 2006). Bagi menjamin amalan dan pencapaian nilai dalam semua tindakan, ahli-ahli organisasi perlu memahami dan mengamalkan nilai dalam semua tindakan dan tingkah laku semasa menjalankan tanggungjawab dan tugas-tugas jawatan masing-masing (INTAN, 1993).

Seterusnya, nilai adalah tanggapan kepada perkara yang diidamkan dan gambaran andaian budaya. Justeru, nilai selalu ditakrifkan sebagai perkara yang sepatutnya ahli-ahli lakukan untuk berjaya dalam organisasi (Schein, 2011; Hoy & Miskel, 2001; INTAN, 1993). Sekiranya persoalan berkaitan tingkah laku pekerja di ketengahkan, biasanya ia dikaitkan dengan nilai organisasi. Perkongsian nilai ditakrifkan sebagai perwatakan asas sesebuah organisasi dan memberi identiti kepada organisasi. Sekiranya ahli-ahli tahu apakah nilai yang dipegang oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk membuat keputusan yang boleh menyokong standard yang ditetapkan. Seterusnya, beranggapan mereka adalah sebahagian daripada organisasi dan kehidupan berorganisasi memberi makna bagi mereka (Hoy & Miskel, 2001). Teori Z (Ouchi, 1993) membuktikan bahawa kejayaan syarikat-syarikat Jepun di Amerika Syarikat dan di Jepun adalah kerana faktor budaya korporat yang secara konsisten bercirikan perkongsian nilai seperti keintiman, kepercayaan, kerjasama, kerja berpasukan, dan *egalitarian* (berperinsipkan saksama) dan bukan disebabkan oleh faktor teknologi.

Berkait rapat dengan nilai ialah norma tingkah laku ahli-ahli dalam organisasi. Norma tingkah laku sebenarnya ialah 'peraturan yang tidak bertulis' yang akan mengikat ahli untuk bertingkah laku (Harvey & Drolet, 1994). Garvill (2012) menjelaskan norma boleh diperolehi daripada nilai-nilai diri ulung dan diaktifkan oleh kesedaran masalah. Norma adalah pengantara kesan daripada nilai-nilai umum, nilai-nilai alam sekitar, dan kesedaran masalah pada tingkah laku *proenvironmental*. Norma menggambarkan perkara yang guru jangkakan dari orang lain dan norma juga akan menggambarkan perkara yang tidak patut dilakukan di sekolah itu (Gonder &

Hymes, 1994; Stolp & Smith, 1995). Norma agak kukuh berbanding dengan nilai dan andaian (Schein, 2011; Hoy & Miskel, 2001). Perspektif budaya timbul apabila norma tingkah laku digunakan sebagai unsur-unsur asas budaya. Norma biasanya tidak bertulis dan merupakan jangkaan yang terhasil melalui pengalaman. Norma biasanya mempengaruhi tingkah laku dan norma penting untuk memahami budaya kerana norma menggambarkan nilai (Nelson & Quick, 2013; Little, 1989). Norma lebih mudah dilihat berbanding dengan nilai atau andaian-andaian tersirat, kerana norma menyediakan makna yang jelas untuk membantu kita memahami aspek-aspek kehidupan organisasi, terutama jika kita ingin mengubah tingkah laku organisasi (Hoy & Miskel, 2001). Norma yang disampaikan melalui cerita-cerita dan istiadat dapat memberi contoh yang kuat serta dapat menggambarkan pegangan organisasi (Hoy & Miskel, 2001). Pegawai Pendidikan Daerah yang didokong kuat oleh pegawai-pegawainya walaupun mendapat tekanan daripada orang atasan menjadi simbol ikatan dan kesetiaan dalam budaya organisasi. Norma menentukan cara ahli-ahli berpakaian dan bercakap; cara ahli-ahli respon kepada pihak pengurusan, konflik, dan tekanan; cara ahli-ahli mengimbangkan antara kepentingan diri dan kepentingan organisasi. Norma diperkuatkan dengan ganjaran dan galakan apabila mengikut norma yang sama dan akan dihukum apabila melanggar budaya norma kumpulan. Ringkasnya norma kumpulan kerja mentakrif sebahagian besar budaya organisasi (Hoy & Miskel, 2001; Schein, 2011).

Kesimpulannya, Nilai dan norma adalah sebagai asas atau dasar yang amat penting dalam pembinaan budaya organisasi dalam menentukan arah dan bermakna terhadap tindakan, pemikiran serta perlakuan ahli organisasi. nilai merupakan standard bagi

mendorong ahli-ahli berkhidmat dengan ikhlas dan berkesan. Semua ahli organisasi mesti memainkan peranan penting dalam mengekalkan nilai dan norma agar tidak terhakis oleh arus globalisasi.

2.3 Budaya Organisasi

Robbins (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianuti oleh anggota organisasi dan juga sebagai sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tahap bagaimana pekerja melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merangkumi nilai yang diamalkan, kepercayaan, andaian-andaian, prinsip-prinsip, legenda-legenda dan norma-norma yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu berfikir, membuat keputusan, dan menjalankan tugas dalam sesebuah organisasi (Garrison, 2005).

Budaya organisasi adalah set norma, nilai dan kepercayaan, ritual dan upacara, simbol, adat resam, persekitaran, interaksi dan aura yang mempengaruhi cara orang berfikir, merasa dan bertindak (Peterson, 2008 ; Richardson, 1999). Walau bagaimana pun sehingga kini belum lagi wujud kenyataan yang menunjukkan bahawa terdapat budaya organisasi yang benar-benar betul atau salah untuk diamalkan. Ini adalah kerana budaya organisasi boleh berubah dari masa ke semasa mengikut kesesuaian ahli-ahli yang menganggotainya. Hal ini bersesuaian dengan pendapat yang mengatakan budaya merupakan suatu perkara yang “organik” serta dinamik (DuFour & Bennett, 2002).

Justeru, budaya organisasi adalah penting dalam perkongsian dan penjanaan pengetahuan (Gupta *et al.*, 2013). Budaya yang menyokong perkongsian pengetahuan akan membolehkan ahli organisasi berkongsi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan yang ada untuk menghadapi segala masalah, di mana-mana dan pada bila-bila masa sahaja (Anthes, 1998).

Che Su Mustaffa (1998) menjelaskan bahawa budaya organisasi itu merangkumi set kepercayaan, jangkaan dan nilai yang dibentuk dan dikembangkan oleh satu-satu kumpulan hasil daripada pengalaman lampau dan terima sebagai sesuatu yang baik dan boleh dicontohi oleh ahli-ahli, malah ia boleh diterapkan kepada ahli-ahli baru dengan cara melihat, merasai dan menilai organisasi. Ia juga melibatkan interaksi dalam kumpulan secara berterusan dan tekal keadaannya tanpa mengira kumpulan, jantina atau bentuk organisasi (Musaazi, 1982; Merrill, 1969). Ini bermakna setiap organisasi mempunyai ciri-ciri tersendiri yang diperuntukan dari satu generasi baru.

Menurut Pang (2006) dan Cox (2007), kekuatan budaya ialah kombinasi daripada kejelasan definisi nilai dan norma serta tahap amalan nilai dan norma itu sendiri. Dalam lain perkataan kekuatan budaya merujuk kepada sejauh manakah tindakan guru dipengaruhi atau ditentukan oleh andaian, nilai dan norma yang dikongsi bersama di sekolah. Kekuatan budaya berhubung dengan kawalan sosial yang sesuai dengan nilai dan norma organisasi sekolah tersebut. Sebaliknya apabila budaya organisasi adalah lemah, organisasi tiada hala tuju, kurang persetujuan di kalangan ahli, dan wujud tingkah laku yang tidak betul. Budaya lemah tidak akan menggerakkan guru untuk bertingkah laku secara kreatif sebaliknya akan mengikut

panduan yang telah disediakan. Hal ini bermakna dalam budaya lemah tidak terdapat ‘suara’ yang mengarahkan secara hormat kepada guru bagaimana untuk bertingkah laku, tetapi lebih kepada bagaimana mereka sepatutnya bertingkah laku (Pang, 2006).

Dalam kajian ini budaya organisasi ditakrifkan sebagai perkongsian nilai, norma, kepercayaan, dan andaian asas oleh ahli-ahli dalam organisasi PPD hasil daripada pengalaman ahli-ahli yang akhirnya mempengaruhi fungsi mereka di PPD. Takrifan ini berdasarkan kepada amalan budaya organisasi iaitu andaian asas, norma, nilai, dan artifak, dan yang menyentuh aspek-aspek budaya seperti nilai yang dikongsi bersama dan pengaruhnya terhadap tingkah laku (Schein, 2011; Hoy & Miskel, 2001).

Menurut Deal (2011), budaya adalah bentuk yang paling asas untuk memahami perkara yang dilakukan. Budaya dapat menggambarkan nilai organisasi, prinsip, sikap dan kepercayaan. Budaya ialah kerangka yang strategik untuk memahami tingkah laku yang memberi makna dan kebenaran kepada orang-orang yang terlibat (Cunningham & Gresso, 1992). Schein (2011) mendefinisi budaya organisasi sebagai andaian-andaian asas dan kepercayaan yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli tanpa disedari sehingga mewujudkan fahaman ‘tak kisah’ (*taken for granted*). Schein (2011) menjelaskan budaya seharusnya mengandungi andaian-andaian asas, nilai dan kepercayaan, serta norma.

Manakala, Ouchi (1993) mendefinisikan budaya organisasi sebagai simbol-simbol, istiadat-istiadat, dan mitos-mitos yang memberitahu nilai dan kepercayaan organisasi kepada para pekerjanya. Lorsch (1985) pula memberi takrifan sebagai kepercayaan pengurusan atasan berkongsi tentang cara mereka perlu mengurus diri dan ahli-ahli dan cara mereka perlu menjalankan perniagaan. Sementara Mintzberg (1989) merujuk budaya sebagai ideologi organisasi atau tradisi-tradisi dan kepercayaan organisasi yang membezakan organisasi tersebut dengan organisasi lain dan menanamkan ideologi tersebut dalam struktur organisasi.

Seterusnya budaya organisasi didefinisikan sebagai perkara yang masyarakat percaya sesuatu itu boleh berfungsi dan sesuatu itu tidak boleh berfungsi (Wilkins & Patterson, 1985), suatu sistem yang berkongsi makna yang dipegang oleh ahli-ahli (Robbins, 2013), kerangka kerja kognitif yang merangkumi sikap-sikap, nilai, norma tingkah laku, dan ekspektasi (Greenberg & Baron, 1997), yang dikongsi oleh ahli-ahli organisasi.

Dalam kajian Berrio (2003), yang turut menggunakan kerangka teoritikal Cameron dan Quinn (2006) mendapati budaya organisasi di *Ohio State University Extension* ialah dominasi budaya hubungan kemanusiaan atau sukuan. Kajian diskriptif-korelasi ini melibatkan 965 orang daripada golongan professional, pra professional dan staf sokongan di 5 daerah dan 88 negara. Bagi menjelaskan profil budaya di *Ohio State University Extension*, Berrio (2003) menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* yang dibina oleh Cameron dan Quinn (1999, 2006). Barrio (2003) mendapati keseluruhan budaya organisasi mengamalkan

budaya sukuan. Begitu juga budaya dominan di dapati mengikut kategori jantina, jawatan, lamanya bekerja ialah budaya sukuan. Apabila skor min jenis budaya Adhokrasi, Pasar, dan Hierarki dibandingkan dengan jenis budaya Sukuan, secara statistik wujud perbezaan yang signifikan antara budaya dominan (sukuan) dengan budaya Hierarki dan budaya Pasar. Dapatan ini menjelaskan bahawa wujudnya ciri-ciri budaya Sukuan dan budaya Adhokrasi dalam organisasi ini. Dapatan Barrio (2003) juga menunjukkan hampir 2/3 daripada kolej dan universiti dalam kajian mengamalkan budaya Sukuan institusi ini lebih berfokus kepada penyelenggaraan dalaman dengan fleksibiliti, pertimbangan manusia, dan sensitif kepada pelanggan. Manakala dapatan kajian ini menunjukkan PPD di Kedah lebih berfokus kepada kawalan, dan matlamat rasional.

Justeru, budaya organisasi dapat ditakrifkan sebagai perkongsiaan andaian asas, nilai, kepercayaan, dan norma yang mencorakkan organisasi. Budaya organisasi juga adalah tidak sama antara satu sama lain.

2.3.1 Budaya Organisasi dan Pencapaian Organisasi

Ng'ang'a & Nyongesa (2012) telah menjalankan kajian tentang impak budaya organisasi terhadap pencapaian dalam institusi pendidikan. Dapatan kajian menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi sikap dan tingkah laku manusia di tempat kerja dalam Institusi Pendidikan. Budaya merupakan ramuan penting dalam prestasi institusi pendidikan yang berkesan. Terdapat hubungan yang rapat antara budaya organisasi dan prestasi. Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi dalam

institusi pendidikan. Walau bagaimanapun, sangat sedikit pengurus institusi menyedari betapa pentingnya budaya organisasi sesebuah institusi terhadap prestasi.

Justeru, Boon, Arumugam, Vellapan, Yin & Wai (2006) telah menjalankan satu kajian secara kuantitatif tentang hubungan antara budaya organisasi dan prestasi terhadap kepuasan kerja pekerja di dalam sektor kesihatan di Malaysia. Kajian tersebut dijalankan di empat organisasi kesihatan di negeri Perak. Hasil kajian ini telah menunjukkan bahawa hubungan budaya organisasi dan prestasi pekerja adalah signifikan dan juga positif terhadap kepuasan kerja pekerja. Kajian ini juga seterusnya membuktikan bahawa semakin tinggi tahap kesedaran pekerja terhadap lima dimensi budaya organisasi iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi, kestabilan dan komunikasi yang dikaji, maka semakin tinggilah prestasi pekerja terhadap kepuasan kerja. Kajian juga menunjukkan dimensi sokongan adalah merupakan yang paling domain di antara kelima-lima dimensi budaya organisasi ini dan mempunyai hubungan yang kuat dengan prestasi.

Dapatan kajian menunjukkan kesan budaya organisasi ke atas tingkah laku pekerja dan prestasi adalah berdasarkan empat idea utama (Bulach, Lunenburg & Potter, 2012; Hellriegel & Slocum, 2011). Pertama, mengetahui budaya organisasi membolehkan pekerja memahami kedua-dua sejarah organisasi dan kaedah semasa operasi. Maklumat terperinci ini memberi panduan tentang tingkah laku masa hadapan. Kedua, budaya organisasi boleh memupuk komitmen kepada falsafah dan nilai-nilai organisasi. Komitmen ini menjana perasaan dikongsi bekerja ke arah

matlamat yang sama. Iaitu, organisasi boleh mencapai keberkesanan hanya apabila pekerja manilai ganjaran. Budaya organisasi ketiga ialah, melalui norma-norma itu, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kawalan untuk menyalurkan tingkah laku ke arah tingkah laku yang dikehendaki dan jauh dari tingkah laku yang tidak diingini. Ini juga boleh dicapai dengan merekrut , memilih dan mengekalkan pekerja yang nilai-nilai yang terbaik dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Seterusnya budaya organisasi adalah satu set nilai-nilai bersama, kepercayaan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara pekerja berfikir, merasa, dan berkelakuan di tempat kerja (Schein, 2011). Budaya diamalkan oleh ahli-ahli organisasi melalui sosialisasi dan latihan, upacara dan ritual, rangkaian komunikasi, dan simbol. Budaya organisasi mempunyai empat fungsi iaitu memberikan ahli semangat identiti, meningkatkan komitmen mereka, menguatkan nilai-nilai organisasi dan berfungsi sebagai satu mekanisme kawalan untuk membentuk tingkah laku (Nelson & Pantas, 2011).

Budaya organisasi mempunyai potensi untuk meningkatkan prestasi organisasi , kepuasan kerja pekerja, dan rasa kepastian tentang menyelesaikan masalah (Kotter , 2012). Jika budaya organisasi menjadi tidak sesuai dengan harapan perubahan pihak berkepentingan dalaman atau luaran, keberkesanan organisasi boleh menolak seperti apa yang berlaku dengan beberapa organisasi (Ernst, 2001). Budaya organisasi dan prestasi adalah jelas mempunyai perkaitan (Kopelman & Guzzo, 1990), walaupun bukti mengenai sifat sebenar hubungan ini adalah bercampur-campur. Kajian lanjut mengenai isu ini tidak mungkin menemui suatu yang terbaik dalam budaya

organisasi , sama ada dari segi kekuatan atau jenis (Hellriegel & Slocum, 2011). Walau bagaimanapun, kita tahu bahawa kakitangan organisasi dengan budaya yang kuat akan menghasilkan prestasi yang terbaik (DuBrin, 2012).

Selain dari itu, kajian Igo dan Skitmore (2005) dengan menggunakan kerangka Quinn dan Rohrbaugh (1983) iaitu *Competing Values Framework* dan instrumen *Organizational Cultural Assessment* (Quinn dan Cameron, 2006) melibatkan 113 orang responden daripada syarikat konsultan kejuteraan di Australia menunjukkan skor yang tinggi dalam semua jenis kecuali jenis hierarki. Dapatan juga menunjukkan bahawa untuk meningkatkan pencapaian responden inginkan budaya sukuan atau yang lebih menekankan kepada hubungan kemanusiaan berbanding dengan budaya pasar (matlamat rasional). Mengikut Igo dan Skitmore (2005) kajian mereka selaras dengan kajian Thomas et al. (2002) dlm. Igo dan Skitmore (2005) yang mengkaji budaya dan pencapaian dalam organisasi mendapati organisasi yang berprestasi tinggi lebih dominan budaya sukuan (hubungan kemanusiaan) sebaliknya organisasi yang berprestasi rendah, lebih dominan budaya pasar (matlamat rasional). Mengikut Thomas et al. (2002) dlm. Igo dan Skitmore (2005) mendapati organisasi yang mengamalkan budaya sukuan lebih kondusif dan berdaya maju kerana organisasi memberi kebebasan dan fleksibiliti dalam membuat keputusan. Para pekerja lebih cenderung proaktif dan bertanggungjawab apa yang diamanahkan kerana organisasi membina budaya motivasi sendiri dan menjurus kepada ‘cabaran’ berbanding dengan ‘mengejar matlamat’.

Sebaliknya, kajian Maslowski (2006) menunjukkan tiada hubungan antara pencapaian pelajar dan jenis budaya organisasi sekolah. Namun begitu, Maslowski (2006) mendapati jenis proses dalaman dan jenis matlamat rasional mempunyai pengaruh yang kuat ke atas kadar naik kelas berbanding dengan jenis sistem terbuka dan hubungan kemanusiaan. Malah Maslowski (2006) mendapati wujud hubungan yang negatif antara pencapaian akademik dengan budaya sekolah yang dicerminkan oleh nilai yang rendah dalam matlamat rasional tetapi lebih berfokus kepada sistem terbuka. Dalam perkataan lain sekolah-sekolah yang rendah pencapaian memberi fokus yang lebih kepada adaptasi dan fleksibiliti tetapi kurang berfokus kepada pencapaian dan produktiviti (Maslowski, 2006). Maslowski (2006) mendapati pencapaian akademik murid tinggi di sekolah yang menekankan hubungan kemanusiaan dan proses dalaman, manakala pencapaian murid rendah di sekolah-sekolah yang menekankan sistem terbuka.

Walaupun wujud perbezaan dapatan, tetapi tinjauan literatur menunjukkan budaya organisasi dan pencapaian mempunyai kaitan dalam kajian-kajian organisasi berkesan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Faktor-faktor yang boleh meningkatkan keberkesanan organisasi Edmonds (1979) dan juga model organisasi berkesan oleh Schreen (1992) dan Creemers (1994) merupakan faktor-faktor yang ada kaitan dengan budaya organisasi. Contohnya orientasi pencapaian, berkongsi ideologi dan misi, kesepaduan serta kolaboratif di kalangan pekerja. Begitu juga dengan tinjauan kajian oleh (Levine & Lezotte, 1990; Sammons, Hilman dan Mortimore, 1995; Henderson & Mapp, 2002) telah membuat rumusan bahawa organisasi yang berpencapaian tinggi memenuhi ciri-ciri budaya yang cemerlang.

2.4 Budaya Dan Kepimpinan

Tsai (2011) menjelaskan budaya organisasi merujuk kepada kepercayaan dan nilai-nilai yang wujud dalam sesebuah organisasi untuk jangka masa yang panjang dan dengan kepercayaan kakitangan dan nilai diramalkan kerja ahli organisasi akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku. Pentadbir biasanya menyesuaikan tingkah laku kepimpinan mereka untuk mencapai misi organisasi, dan ini boleh mempengaruhi kepuasan kerja pekerja. Oleh itu, adalah penting untuk memahami hubungan antara budaya organisasi, tingkah laku kepimpinan dan kepuasan kerja pekerja. Kajian ini yang dijalankan telah memberi tumpuan kepada jururawat hospital di Taiwan. Data dikumpulkan menggunakan soal selidik berstruktur; 300 soal selidik telah diedarkan dan 200 soal selidik yang sah telah dikembalikan. Untuk menguji kebolehpercayaan data, mereka telah dianalisis oleh Cronbach dan faktor pengesahan. Analisis korelasi telah digunakan pada hubungan antara budaya organisasi, tingkah laku kepimpinan dan kepuasan kerja. Hasil kajian mendapati budaya Organisasi dengan ketara (positif) berkait rapat dengan tingkah laku kepimpinan dan kerja tingkah laku kepuasan. Kesimpulannya budaya dalam sesebuah organisasi adalah sangat penting dan memainkan peranan yang besar dalam mewujudkan persekitaran yang sihat untuk bekerja.

Terdapat bukti-bukti yang menunjukkan budaya iaitu norma dan nilai mempengaruhi tingkah laku pemimpin (Schein, 2011; House & Javidan, 2004). Lazimnya seseorang pemimpin lahir dan mengamalkan budaya dalam masyarakatnya, dan diikuti oleh ahli-ahli dalam organisasi. Tingkah laku dan amalan pengurusan pemimpin seharusnya selari dengan kehendak dan amalan yang disenangi oleh ahli-ahli

organisasi. Situasi ini berterusan apabila pemimpin dan ahli-ahli baru organisasi meneruskan budaya sedia ada selari dengan nilai dan norma yang dikongsi bersama (House & Javidan, 2004). Ciri-ciri dan tingkah laku pemimpin merupakan gambaran terhadap amalan organisasi yang sedia ada dan menunjukkan jenis budaya masyarakat (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990). Manakala Dofman dan House (2004) menjelaskan bahawa kajian literatur menunjukkan dengan jelas bahawa budaya berupaya mempengaruhi kepemimpinan dalam pelbagai aspek. Antaranya ialah; pra syarat untuk menjadi pemimpin, keistimewaan, kuasa, peranan, keutamaan, dan tindak balas pengikut terhadap perbezaan gaya kepemimpinan. Ciri-ciri kepemimpinan yang disenangi oleh para pengikut menunjukkan ada kaitan dengan ciri-ciri budaya. Antara ciri-ciri penting itu termasuklah norma dominan, ideologi, nilai agama, kemodenan, keunikan peranan, dan sejarah pengalaman bersama pemimpin (Dofman & House, 2004). Misalnya, kepemimpinan yang menekankan penyertaan ahli-ahli dalam membuat keputusan boleh diterima dalam masyarakat individualistik barat, tetapi tidak dikira sebagai efektif bagi masyarakat kolektif timur (Dofman, 2004). Laporan dapatan GLOBE oleh Javidan, House, dan Dorfman (2004) mengesahkan lagi bahawa budaya mempengaruhi kepemimpinan. Misalnya, kepemimpinan karismatik menunjukkan skor yang tinggi dalam kelompok negara-negara Anglo (6.05) dan skor terendah di negara-negara Timur Tengah (5.35); kepemimpinan berorientasikan pasukan mendapat skor yang tertinggi di negara-negara Amerika Latin (5.96) berbanding terendah di Timur Tengah (5.47); kepemimpinan berorientasikan kemanusiaan mendapat skor tertinggi di Asia Selatan (5.38) berbanding terendah di Eropah Nordik (4.42); kepemimpinan autonomous mendapat skor tertinggi di Eropah Timur (4.20) berbanding terendah di Amerika Latin (3.51); dan kepemimpinan bela-diri

mendapat skor tertinggi di negara-negara Asia Selatan (3.83) berbanding terendah di Eropah Nordik (2.72).

Menurut Schein (2004) dan Deal dan Peterson (1998), budaya berupaya mempengaruhi ahli-ahli organisasi berfikir dan bertindak serta bertindak balas terhadap persekitaran, justeru budaya boleh menstabilkan dan memberi makna kepada organisasi (Schein, 2011) dan menyatukan ahli-ahli (Deal & Peterson, 2011). Dalam perkataan lain budaya mempengaruhi cara atau amalan ahli-ahli dalam organisasi.

Seterusnya, budaya dan kepimpinan mempunyai kaitan yang rapat dalam mempengaruhi sesebuah organisasi (Lee, 2007; Peters & Waterman, 1982). Pemimpin seharusnya memahami secara mendalam budaya organisasi bagi membolehkannya berkomunikasi dan melaksana visi baru serta meningkatkan komitmen pengikut (Schein, 2011). Mengikut Schein (2011), kepimpinan transformasional boleh membantu bagi mencorak dan mengekalkan budaya yang dikehendaki oleh organisasi. Malah beberapa penyelidik mencadangkan kepimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai pelengkap untuk memahami keberkesanan sesebuah organisasi (Bass & Avolio, 2003; Barney, 1986). Misalnya, nilai Kung Fu Tze (*Confucian*) kuat mempengaruhi pelbagai cara hidup masyarakat Korea terutama dalam organisasi perniagaan dan organisasi pendidikan (Tu Wei Ming, 1996; de Bary, 1996; Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1980). Lee (2007) mengenal pasti pengaruh nilai Kung Fu Tze dalam mempengaruhi kepimpinan pendidikan di Korea. Nilai Kung Fu Tze menekankan hubungan interpersonal antara

pemimpin dan pengikut bersasaskan autoritatif hierarki dan autoritatif kemanusiaan. Dapatan Lee (2007) menunjukkan bahawa kepeimpinan di sekolah Korea bercirikan autoritarif hierarki. Dapatan Lee (2007) menunjukkan pengikut bercakap dengan pemimpin menggunakan perkataan penuh hormat; kedudukan tempat ditentukan oleh pangkat, status, umur, dan jantina; wanita lazimnya didiskriminasi dalam pentadbiran yang didominasi lelaki; kepimpinan jarang memberi peluang kepada ahli-ahli dalam berkomunikasi dan membuat keputusan; dan kepimpinan biasanya menyarankan para pengikut untuk menerima bukan sebaliknya. Justeru, kepimpinan transformasional yang menekankan nilai positif moral dan hubungan harmonis tidak lazim diamalkan di institusi pendidikan Korea (Lee, 2007). Lee (2007) merumuskan bahawa pengaruh Kung Fu Tze membawa aspek positif dan negatif terhadap organisasi. Daripada aspek positif, nilai Kung Fu Tze mengemukakan satu norma hubungan antara pemimpin dan pengikut yang perlu dipatuhi, namun daripada aspek negatif nilai Kung Fu Tze menafikan kaum wanita, meminggirkan kolektivisme dan kebolehan individu. Kolektivisme akademik menjadi penghalang terhadap kemajuan, malah kebebasan pendidikan di institusi pendidikan hampir tidak wujud. Lee (2007) merumuskan bahawa organisasi pendidikan Korea mengamalkan sistem hierarki tertutup, komunikasi yang rigid, berasaskan senioriti, dan budaya dominan lelaki yang dipengaruhi oleh nilai Kung Fu Tze.

Dapatan utama kajian Sarros, Gray, dan Densten (2001) dalam kajian mereka '*leadership and organizational culture*' di kalangan eksekutif di Australia mendapati orientasi matlamat merupakan budaya dominan dan faktor-faktor budaya seperti

kepercayaan, sokongan, ganjaran, dan tanggung jawab sosial mempunyai hubungan positif dan kuat dengan hasil kerja. Di samping itu dapatan juga menunjukkan semua sub skala kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dengan semua variabel budaya. Kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dengan jenis budaya iaitu orientasi matlamat, mengutamakan ganjaran, dan sokongan, sementara mencetus motivasi paling kuat dikaitkan dengan budaya organisasi. Dapatan juga menunjukkan pertimbangan individu paling kurang dikaitkan dengan jenis-jenis budaya di samping pengurusan luar jangka (aktif dan pasif), serta *laissez faire*.

Manakala, dalam kajian (Bass, 2003; Nwanko & Richardson, 1996) yang mendapati kepimpinan transformasional diperlukan bagi menjayakan visi dan matlamat sekolah. Dapatan yang sama juga oleh Den Hartog, Van Muijen dan Koopman (1996) yang membuktikan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan budaya sukuan dan adhokrasi (sistem terbuka) namun mempunyai hubungan negatif dengan budaya pasar dan budaya heirarki. Kepimpinan dikaitkan dengan keberkesanan meningkatkan kepuasan kerja guru dan motivasi pelajar untuk belajar, justeru guru besar dianggap orang terpenting di sekolah (Elmore, Peterson & McCarthney, 2008). Saranan Elmore, Peterson dan McCathney (1996) selari dengan pandangan Leithwood dan Jantzi (2008) yang menjelaskan bahawa kepimpinan transformasional merupakan tingkah laku kepimpinan yang berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan membentuk budaya sekolah cemerlang. Leithwood dan Jantzi (1997) menjelaskan lagi bahawa tingkah laku kepimpinan

transformatif berdaya membina organisasi sekolah, membentuk visi, pengagihan tugas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

2.4.1 Kepimpinan Transformasional

Dalam konteks kepimpinan dalam kajian ini merujuk kepada kepimpinan transformasional oleh pegawai pendidikan daerah terhadap penolong pegawai dan staf PPD di semua PPD di Negeri Kedah.

Gaya kepimpinan ialah perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi seseorang. Perilaku tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, seperti nilai-nilai, andaian, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana, 2011).

Kepimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan peranan pemimpin yang memotivasi subordinat untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (Junaidi, 2010). Kepimpinan transformasional memungkinkan seorang pemimpin mampu mendefinisikan dan mencapai visi organisasi, dimana subordinat menerima dan mengakui kredibiliti pemimpinnya. Kriteria utama pemimpin transformasional diantaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang lebih relevan.

Seterusnya, secara operasional Bernard Bass (Gill, 2010) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan dan prestasi di luar jangkauan. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill, 2010) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan andaian ahli organisasi dan membangunkan komitmen untuk misi atau objektif organisasi. Manakala (Gill, 2010), menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi kakitangan. Banyak kajian tentang kepemimpinan telah menguji hubungan antara kepemimpinan dengan kakitangan.

Yukl (2010) menjelaskan dalam teori *path goal*, kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan. Hubungan antara kepemimpinan dengan kakitangan adalah dari hasil kajian Sani dan Maharani (2012), ada korelasi positif dimana kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kerja kakitangan. Hasil kajian tersebut disokong oleh kajian terdahulu yang dilakukan oleh Salanova (2011) dan Walumbwa dan Hartnell (2010) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kerja kakitangan.

Kepimpinan transformasi pada asalnya dikemukakan oleh James McGrevor Burns pada tahun 1978 dan kemudiannya diperkembangkan oleh Bass (2003). Kebanyakan syarikat mula menggunakan kepemimpinan jenis ini untuk keberkesanan organisasi mereka. Burns (1978) telah menyifatkan bahawa kepemimpinan transformasi berupaya

membentuk teknik baru dalam organisasi moden, pakar dalam sesuatu perubahan, merangka sesuatu yang baik untuk masa depan, berupaya mempengaruhi orang agar menerima wawasan dan menjadikan wawasan itu kenyataan. Pemimpin transformasi akan memotivasikan pengikut dengan cara yang luar biasa untuk mencapai matlamat termasuk minat dalam jangka masa pendek dan pencapaian diri yang sebenar dan untuk keselamatan. (Bass, 2003; Ginson, 2003). Bass (2003) menyatakan bahawa kepimpinan transformasi boleh berkongsi visi yang realistik untuk masa depan dengan menggunakan stimulasi intelektual, member perhatian terhadap perbezaan intelektual di kalangan pekerja bawahan dan member perhatian terhadap pekerja bawahan.

Sebenarnya pemimpin transformasi mengubah nilai diri seseorang pengikut dalam menyokong visi dan matlamat organisasi untuk menggalakkan persekitaran yang mana hubungan dapat dibentuk dan mewujudkan kebolehpercayaan yang mana visi boleh dikongsi diantara pemimpin dan pengikut. (Bass, 2003). Bass (2003) menyatakan bahawa kepimpinan transformasi merupakan ketua kepada pemimpin prestasi yang terjadi apabila pemimpin melebarkan dan mengangkat minat pekerja, apabila mereka membina kesedaran dan penerimaan bagi tujuan dan misi kumpulan, dan apabila menggiatkan pekerja untuk melihat minat mereka untuk kebaikan kumpulan.

Seterusnya, Bass (2003) menggambarkan kepimpinan transformasional ini mempunyai memiliki prestasi dan keupayaan kepimpinan yang sangat luar biasa. Pemimpin ini mampu membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan

kepentingan organisasi disamping membantu mereka meneroka lebih daripada kepentingan peribadi. Kepimpinan transformasi juga merupakan pemimpin yang sesuai digunakan oleh pengurus di sekolah-sekolah kerana kepimpinan transformasi juga merupakan pemimpin yang sesuai digunakan oleh pengurus di sekolah-sekolah kerana kepimpinan transformasi adalah satu bentuk kepimpinan yang bertujuan untuk mengubah, mencipta wawasan dan membimbing kepada perubahan dan seterusnya memajukan sekolah. Ia juga dapat memberi dorongan kepada orang bawahannya (guru-guru) dan menggalakkan mereka mengubah tingkahlaku merereka kepada nilai moral yang tinggi dengan cara mengilhamkan mereka supaya memikirkan sesuatu masalah dalam organisasi (Burns, 1978).

Terdapat beberapa kajian yang berusaha menguji gagasan kepimpinan transformasi telah dijalankan oleh Bass (2000) ; Bass (2003); Yammarino dan Bass. (1990); Waldman dan Yammarino (1999); Waldman, (2001). Berdasarkan kajian-kajian ini, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan transformasi berupaya membuat perubahan-perubahan organisasi melalui ahli-ahli organisasi dan komited dan *extra effort*.

Kesimpulannya, pemimpin transformasi mempunyai kemampuan yang istimewa untuk memimpin dan membantu organisasi membentuk wawasan dan juga mengubah sikap pekerja ke arah mencapai matlamat dan wawasan organisasi (Mondy & Premeaux, 1993; Tichy, 1986). Selain itu, pemimpin transformasi juga mengambil kira aspek keperluan dalaman pekerja, mempunyai hubungan baik dengan pekerja, konsisten dalam tindakan dan mempunyai kredibiliti yang tersendiri

sehingga membolehkan pekerja percaya dan yakin untuk berusaha lebih daripada jangkauan (Bass, 2003).

Mengikut Cox (2007) dan Burns (1978), terdapat dua kategori kepimpinan utama iaitu transaksional dan transformasional. Kepimpinan transaksional (biasa) menjurus kepada memberi ganjaran ekonomi sebagai pulangan kepada usaha, kesetiaan, dan pencapaian pengikut (Bass, 2003; Burns, 1978). Kepimpinan transaksional akan menjelaskan tugas, harapan, dan tanggung jawab yang perlu dilunaskan oleh pengikut serta ganjaran yang akan diterima sekiranya matlamat yang ditetapkan dapat dicapai. Kepimpinan transaksional dilihat sebagai reaktif berbanding dengan proaktif, mengelak risiko, dan mementingkan proses sebagai cara mengawal organisasi (Bass, 2003). Berbeza dengan kepimpinan transformasional (luar biasa), yang menawarkan lebih daripada ganjaran ekonomi kepada ahli-ahli organisasi (Griffin, 2003; Bass, 2003; Barnett, McCormick & Connors, 2001; Burns, 1978). Kepimpinan transformasional mempengaruhi ahli-ahli melalui emosi, memberi harapan tinggi, dan memperlihatkan visi yang jelas serta memfokus kepada keperluan pengikut pada tahap tinggi. Kepimpinan transformasional menanamkan kebanggaan dan keyakinan dalam diri ahli-ahli. Dalam menggunakan kuasa, kepimpinan transformasional menunjukkan minat yang kuat, dedikasi, dan mencetus motivasi terhadap ahli untuk mencapai matlamat. Kepimpinan mencari kepercayaan dan penghargaan daripada ahli-ahli. Melalui kepercayaan ahli-ahli, kepimpinan transformasional secara tidak langsung mempromosi tingkah laku positif.

Walaupun agak berbeza antara kepimpinan transaksional dan transformasional tetapi Bass (2003) berpendapat kedua-duanya saling melengkapi. Malah Bass dan Avolio (2012) berhujah kepimpinan yang berkesan menunjukkan ciri-ciri transaksional dan tranformasional. Kepimpinan transformasional menjadi tidak efektif sekiranya tidak wujud kepimpinan transaksional. Misalnya, kepimpinan transformasional dan transaksional diperlukan dalam merubah budaya organisasi (Bass & Avolio, 2012). Kepimpinan transaksional bekerja dalam lingkungan peraturan, prosedur, dan norma sedia ada, manakala kepimpinan transformasional mengurus organisasi dengan visi baru dan memperbaharui andaian asas, nilai, dan norma. Walaupun kepimpinan transaksional boleh mengubah sikap dan tingkah laku pengikut, namun kepimpinan transformasional didapati lebih berjaya lagi. Mengikut Bass (2003), kepimpinan transformasional merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap pembaikan sikap dan tingkah laku berbanding dengan kepimpinan transaksional.

Kepimpinan taransaksional lahir daripada idea bahawa hubungan pemimpin-pengikut berdasarkan dimensi runding cara, pertukaran dan kontrak (Bass, 2003; Waldman & Bass, 2003; Burns, 1978;). Kepimpinan transaksional melibatkan pertukaran sesuatu untuk mendapatkan sesuatu (Burns, 1978) dan dalam hal ini ke dua-dua pihak iaitu pemimpin dan pengikut dapat mencapai matlamat masing-masing (Sergiovanni, 1990; Burns, 1978) namun begitu ke dua-duanya tidak berkongsi objektif yang sama dalam organisasi (Bass, 1985, 2003; Burns, 1978). Justeru, mengikut Sergiovanni (1990), kepimpinan transaksional hanya memenuhi keperluan asas individu, lagi pun kontrak dipersetujui untuk mencapai matlamat dan ganjaran atau hukuman adalah berdasarkan kepada pencapaian (Deluga, 1988).

Burns (1978) menegaskan bahawa kepimpinan transformasional dan transaksional adalah terasing, namun bagi Bass (2003) dan Kouzes dan Posner, (1989) kepimpinan transformasional dan transaksional adalah saling lengkap melengkapi dan boleh dipraktikan oleh pemimpin yang sama.

Dalam kajian ini kepimpinan transaksional berdasarkan instrumen MLQ yang mengukur tiga faktor iaitu ganjaran luar jangka, pengurusan pengecualian aktif dan pengurusan pengecualian pasif. Kepimpinan transaksional mengenal pasti keperluan dan kehendak pengikut, kemudian menjelaskan cara untuk mencapai keperluan tersebut sebagai pertukaran kepada pencapaian (Waldman & Bass, 2003). Dalam perkataan lain menjelaskan apa yang diharapkan oleh pengikut dan apa yang mereka akan peroleh sekiranya memenuhi tahap pencapaian yang dikehendaki (Bass & Avolio, 2012). Kajian-kajian sebelum ini menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel transformasional dan ganjaran luar jangka. Situasi ini disebabkan perjanjian transaksional yang jujur membentuk kepercayaan dan saling bergantung antara pengikut-pemimpin, dan ciri ini merupakan asas kepada kepimpinan transformasional (Bass & Avolio, 2012).

Manakala komponen kedua kepimpinan transaksional ialah pengurusan pengecualian-aktif iaitu kepimpinan yang memberi fokus kepada usaha pemantauan terhadap sebarang masalah yang timbul serta menyelesaikan masalah demi mengekalkan tahap pencapaian. Mengikut Bass dan Avolio (2012), pembetulan secara aktif ini mempunyai hubungan positif yang lemah atau hubungan negatif dengan kepimpinan transformasional. Kepimpinan memberi fokus kepada tindakan,

menyimpan rekod kesalahan, dan memberi perhatian kepada membetulkan kegagalan bagi memenuhi piawaian yang ditetapkan (Bass & Avolio, 2012).

Seterusnya, komponen ke tiga kepimpinan transaksional ialah pengurusan pengecualian-pasif atau pengelakan pasif iaitu mengambil tindakan selepas masalah menjadi serius dan lazimnya pemimpin tidak mengambil apa-apa tindakan (Bass & Avolio, 2012). Kajian lampau menunjukkan hubungan antara kepimpinan transformasional dan pengurusan pengecualian-pasis adalah negatif (Bass & Avolio, 2012).

2.4.2 Kepimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

Samer Khasawneh, Aiman Omari dan Abdullah M. Abu-Tineh (2012) menjelaskan kepimpinan transformasional adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Justeru, menurut Loa, Ramayahb & Run (2010) menyatakan adanya hubungan antara kepimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Kepimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan dan keperluan. Semua perubahan tersebut jelas terlihat daripada komitmen kerana keperluannya adalah tinggi.

Manakala Indica (2013) menyatakan bahawa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang rapat dengan dengan kepimpinan transformasional terhadap pekerja. Nugroho (2011) menyatakan kepimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Kajian-kajian lepas menunjukkan kepimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi (Abdul Sukor Shaari, 2003; Fortmann, 2003; Steer & Terborg, 1995; Koh, Bycio, Hackett & Allen, 1995; Green & Taber, 1986;), namun begitu hubungan kepimpinan transformasional dan komitmen organisasi adalah lebih kukuh berbanding hubungan antara kepimpinan transaksional dan komitmen organisasi (Judge & Bono, 2013; Koh, 1995). Kepimpinan transaksional yang menggunakan pengaruh ganjaran dan hukuman (Bass, 2003) bertindak sebagai agen tawar menawar untuk meningkatkan motivasi luaran pekerja. Apabila kepimpinan mengutamakan ganjaran ekonomi sebagai tukaran kepada pekerja supaya terus kekal dalam organisasi, sebenarnya kepimpinan menyedarkan pekerja tentang kos yang mereka perlu tanggung jika meninggalkan organisasi. Situasi ini mengikut Allen dan Meyer (2013) menjelaskan komitmen berkekalan. Sebaliknya kepimpinan transformasional menggunakan stimulasi intelektual, dan mencetus motivasi (Bass, 2003; Bass & Avolio, 2012) sebagai sesuatu yang penting bagi menyedarkan pengikut tentang amanah dan tanggungjawab terhadap organisasi. Kepimpinan transformasional dikaitkan dengan keseronokan bekerja dan minat bekerja (Harackiewicz & Larson, 1986) justeru, keadaan ini akan meningkatkan komitmen kerorganisasian (Lagomarsino & Cardona, 2003). Lazimnya komitmen normatif dikaitkan dengan konsep sosialisasi keluarga atau sosialisasi kerorganisasian (Allen & Meyer, 2013). Dengan cara mengenyahkan kepentingan diri sebaliknya kepentingan organisasi (Yukl, 2012), kepimpinan transformasional menyedarkan pengikut bahawa mereka perlu melaksanakan kerja pada tahap yang dikehendaki bagi mendapat ganjaran dan kepuasan kerja instrinsik (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001) tetapi juga kerana

mereka merasa terikat dengan organisasi (Bryman, 1992). Mengikuti Ross dan Gray (2006) terdapat bukti-bukti yang menunjukkan kepemimpinan transformasional merupakan penyumbang lebih utama terhadap komitmen guru berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Kajian sebelum ini (Nguni, Slegers & Denessen, 2004) mendapati sumbangan kepemimpinan transformasional ialah 17-18% daripada jumlah varian komitmen organisasi sementara kajian (Koh et al., 1995; Lei, Tomlinson & Genge, 1996) mendapati kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kesanggupan pekerja untuk berusaha lebih gigih seterusnya meningkatkan produktiviti.

Bass (2003) mendapati bahawa pengikut menunjukkan usaha yang lebih di bawah kepemimpinan transformasional, iaitu 75 % hingga 82 % berbanding dengan hanya antara 58 % hingga 60 % di bawah kepemimpinan transaksional. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional lebih berkesan dan pengikut lebih komited terhadap kerja. Dalam beberapa kajian lain, didapati kepemimpinan transformasional mempunyai kesan ke atas usaha dan kepuasan pengikut (Yammarino & Bass, 2003; Jackson, 2000), kepuasan kerja dan komitmen (Podaskoff, 1996; Kirby, 1992). Kajian Kirby (1992) membuktikan bahawa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen guru-guru di sekolah. Kirby (1992) mendapati kepemimpinan transformasional menyumbang 74 % kepada varian kepuasan dan 64 % kepada varian keberkesanan, sebaliknya kepemimpinan transaksional hanya menyumbang kepada 34 % kepada varian kepuasan dan 27 % kepada varian keberkesanan. Dapatan ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional adalah lebih kuat berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Dapatan Kirby (1992) selari dengan

dapatan Koh (1995) yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional di kalangan pengetua sekolah di Singapura. Dapatan menunjukkan kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan kepuasan guru di sekolah. Apabila kepemimpinan transformasional dimasukkan ke dalam persamaan regresi berganda berhierarki, varian komitmen guru meningkat daripada 4 % kepada 20 % dan varian kepuasan meningkat daripada 4 % kepada 30 %. Koh (1995) mencadangkan bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru berbanding dengan kepemimpinan transaksional.

Sementara, kajian Brown (2013) iaitu mengenal pasti hubungan antara persepsi pekerja terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi; afektif, normatif, dan berkekalan. Dalam kajian ini *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan transaksional, sementara *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) digunakan untuk mengukur komitmen organisasi. Dapatan menunjukkan wujud hubungan yang positif tetapi tidak kuat antara sub skala kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif ($r = .36$ hingga $r = .45$) dan hubungan yang lemah dengan komitmen normatif ($r = .27$ hingga $r = .33$). Jumlah varian dalam komitmen afektif dijelaskan oleh variabel transformasional (19%) dan juga komitmen normatif (11%). Dapatan juga menunjukkan pengurusan luar jangka (pasif) dan laissez-faire mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen afektif ($r = -.34$ dan $-.39$). Di samping itu tidak wujud hubungan signifikan secara statistik antara pengurusan luar jangka (aktif) dengan komitmen afektif. Begitu juga hubungan antara pengurusan luar jangka (aktif) dan komitmen normatif adalah

negatif dan lemah ($r = -.11$), pengurusan luar jangka (pasif) pada $r = -.27$, dan laissez-faire pada $r = -.18$. Jumlah varian dalam komitmen normatif disumbangkan oleh variabel transaksional iaitu 9%.

Dalam kajian yang lain Ishak Sin (2001) membandingkan dua jenis kepimpinan iaitu transformasional dan pengajaran. Dapatan menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas komitmen guru terhadap sekolah serta kepuasan guru berbanding dengan kepimpinan pengajaran. Menurut Ishak Sin (2001) keadaan ini berlaku kerana kepimpinan transformasional dapat membangkitkan semangat guru melalui gaya yang dipamerkan.

2.4.3 Kepimpinan Transformasional dan Pencapaian

Terdapat kajian yang menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap pencapaian organisasi. Simosi dan Xenikou (2006) yang mengkaji budaya organisasi dan kepimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap pencapaian dalam organisasi kewangan di Greece mendapati wujud pengaruh budaya organisasi dan kepimpinan transformasional. Analisis Path menunjukkan orientasi budaya organisasi menunjukkan kesan positif dan langsung terhadap pencapaian, manakala kepimpinan transformasional menunjukkan kesan tidak langsung dan positif terhadap pencapaian organisasi melalui orientasi budaya.

Kajian James, (2006) dan Brown, (2013) mengukuhkan lagi pengaruh kepimpinan terhadap pencapaian pelajar sekolah. Kajian meta analisis oleh Brown (2013) berkaitan pengaruh kepimpinan terhadap pencapaian pelajar sekolah mendapati

kepimpinan mempunyai pengaruh terhadap pencapaian akademik pelajar dan juga keberkesanan sekolah. Selain dari itu, Brown (2013) mendapati pengaruh kepimpinan adalah lebih kuat di sekolah rendah berbanding dengan sekolah menengah. Dapatan yang sama oleh James (2006) yang mengkaji kepimpinan transformasional dan pencapaian akademik murid di sekolah rendah di Florida. James (2006) menggunakan *Florida Comprehensive Achievement Test* untuk mengukur pencapaian dan MLQ5x (Bass & Avolio, 2012) bagi mengukur kepimpinan di 21 buah sekolah rendah dengan 203 orang guru sebagai responden. Kajian James (2006) menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan pencapaian akademik murid. Kepimpinan transformasional juga dikaitkan dengan peningkatan dalam pembelajaran murid serta kesanggupan guru untuk berusaha lebih gigih demi kejayaan murid. James (2006) merumuskan bahawa kajiannya menunjukkan kepimpinan transformasional memberi kesan terhadap pencapaian murid dan meningkatkan kepuasan dan komitmen guru di sekolah rendah.

Menurut Bass (2003), kepimpinan transformasional dan transaksional memainkan peranan penting dalam pengurusan. Prestasi pengikut adalah faktor penting dalam menjayakan keberkesanan organisasi. Ini merupakan satu alasan mengapa pengurus amat penting terhadap kerjaya individu. Pengurus boleh menolong individu untuk lebih maju atau mundur terhadap kerja individu. Kepimpinan dianggap sebagai faktor yang mempunyai pengaruh yang besar ke atas prestasi organisasi, pengurus dan pekerja (Wang, 2005; Gadot, 2007). Teori-teori awal cuba menentukan gaya kepimpinan yang berkesan contohnya demokratik atau autokratik, berorientasikan

sosial atau sasaran untuk mengaitkan mereka dengan pelbagai aspek daripada hasil organisasi (contohnya Blake & Mouton, Lewin, 1939; Gadot, 2007). Para penyelidik telah menumpukan kepada perspektif pengikut dan menjelaskan dua peranan utama dalam kepimpinan iaitu kepimpinan transaksi dan transformasi (contohnya Bass, 1985; Burns, 1978). Teori ini menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi lebih baik daripada kepimpinan transaksi dan mempunyai kesan yang lebih kukuh positif kepada sikap pekerja terhadap pekerjaannya, persekitaran kerja, dan akhirnya memberi kesan kepada prestasi kerja mereka (Gadot, 2007). Menurut WcCloy, Campbell dan Cudeck (1994) , prestasi ditakrifkan sebagai tingkah laku atau tindakan yang berkaitan dengan matlamat organisasi yang berkenaan. Mereka melaporkan bahawa spesifikasi matlamat ini melalui penghakiman nilai oleh mereka yang mempunyai kuasa untuk membuat penghakiman itu .

Walau bagaimanapun, Bass (2003) menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dan didapati mempunyai korelasi yang tinggi antara gaya pemimpin transformasi dan tahap prestasi . Korelasi ini adalah konsisten lebih tinggi daripada korelasi positif antara gaya pemimpin transaksi dan prestasi. Dalam kajian lain yang diikuti, didapati terdapat korelasi negatif antara gaya kepimpinan transaksional dan prestasi (Parry, 2003; Geyer & Steyrer, 1998; Lowe et al, 1996; MacKenzie, 2001). Menurut Bass (2003), pekerja memilih untuk melaksanakan tugas-tugas daripada mengenali pemimpin atau organisasi.

Seterusnya, Pradeep dan Prabhu (2011) dalam kajian mereka mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan yang berkesan dan prestasi pekerja di India. Kajian mereka

mendedahkan kepimpinan yang positif dikaitkan dengan prestasi pekerja untuk kedua-dua tingkah laku transformasi dan transaksi serta ganjaran luar jangka daripada tingkah laku kepimpinan. Satu penyelidikan yang serupa dilakukan oleh Paracha, Qamar, Mirza, Hassan dan Waqas (2012), untuk menentukan gaya kepimpinan boleh meningkatkan prestasi pekerja beberapa sekolah terpilih di Pakistan, menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transaksi dan transformasi kedua-duanya positif jika dikaitkan dengan prestasi pekerja. Walau bagaimanapun, kepimpinan transaksi telah didapati lebih signifikan dengan prestasi pekerja daripada gaya kepimpinan transformasi.

Walaupun terdapat beberapa teori yang berbeza tentang bagaimana pemimpin transformasi mendapatkan prestasi melebihi purata dari pengikut mereka, wujud beberapa persamaan dalam keseluruhan tinjauan. Penemuan biasa tertumpu terutamanya pada idea bahawa pemimpin transformasi meningkatkan tahap pengikut mereka iaitu motivasi boleh mencetuskan perubahan peribadi dalam diri mereka. Sebagai contoh, Bass (2003) mendakwa bahawa pemimpin transformasi meningkatkan personaliti pengikut mereka terhadap diri melalui motivasi setiap pengikut (pertimbangan individu) dan oleh rangka kerja mereka yang bermakna (rangsangan intelektual). Semangat diri bahawa pemimpin-pemimpin transformasi memupuk personaliti adalah motivasi utama yang bertindak untuk melakukan pengikut dengan prestasi matlamat tertentu (Shamir, 2007). Selain itu, Bass dan Avolio (2012) mendapati pemimpin transformasi meningkatkan tahap pengikut mereka 'motivasi dan keberkesanan diri melalui rayuan inspirasi (motivasi inspirasi) dan komunikasi yang jelas daripada jangkauan prestasi tinggi (pengaruh ideal).

Tingkah laku pemimpin ini mewujudkan norma organisasi yang memupuk inisiatif pengikut, tingkah laku berorientasikan pencapaian, dan matlamat pencapaian (Masi & Cooke, 2000), dan dengan itu membawa kepada budaya memperkasakan pekerja (Harrison, 1995).

Model kepemimpinan transformasional adalah contoh yang terbaik untuk dilaksanakan oleh pemimpin sekolah sebagaimana menurut Hoy dan Miskel (2006) yang mengkaji kolaborasi di antara kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di sekolah. Hasil kesepaduan kerjasama ini akhirnya membawa impak berguna yang signifikan kepada kualiti pedagogi dan peningkatan prestasi pelajar. Inilah impak keberkesanan gaya kepemimpinan transformasional itu sendiri yang berjaya menggerakkan usaha dan kemahuan yang tinggi dalam kalangan guru-guru untuk bersama-sama menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Sehubungan ini, pendekatan kepemimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar dikatakan mampu membawa perubahan demi menjana transformasi pendidikan serta memberi impak yang tinggi terhadap kejayaan sekolah. Gaya kepemimpinan sebegini tidak lagi memberi fokus kepada tugas dan tugas-tugas tetapi aspek hubungan interpersonal semakin berkesan. Pendekatan yang lebih humanistik ini menjadi tunggak amalan pengurusan sebagaimana kata Leithwood dan Jantzi (2004), kepemimpinan transformasional adalah berkait rapat dengan perubahan, inspirasi, motivasi, memujuk dan pembangunan manusia.

2.5 Konsep Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen pegawai sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen pegawai sebagai darjat dimana pekerja percaya dan mahu menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Hampir sama dengan pendapat Mathis dan Jackson sebelumnya namun ada perbezaan dari Robbins (2013) mendefinisikan komitmen pegawai merupakan darjat dimana seorang pekerja mendefinisikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut. Ridlo (2012) menyatakan komitmen organisasi sebagai bentuk perilaku yang mengarah pada tindakbalas emosi individu kepada keseluruhan organisasi sehingga secara langsung mempengaruhi tugas individu. Terdapat beberapa faktor yang membawa kepada komitmen yang rendah iaitu kekurangan faedah, kurang keyakinan diri, kesukaran mengamalkan budaya, kurangnya hubungan yang baik dan tiada pengiktirafan kepada kakitangan (Junaida, Mahadir & Siti Hajar, 2011).

Menurut Meyer dan Allen (2013), komitmen boleh diertikan sebagai penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta keupayaan individu untuk berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan dalam sesebuah organisasi tersebut. Mereka membahagikan komitmen organisasi kepada tiga bahagian utama iaitu :

i. Komitmen efektif (*Affective commitment*)

Berkaitan dengan keinginan dan keterikatan secara emosional dengan organisasi di mana identifikasi serta penglibatan berdasarkan nilai-nilai yang sama.

ii. Komitmen secara berterusan (*Continuance Commitment*)

Komitmen didasari oleh kesedaran akan kerugian sekiranya pekerja berhenti daripada organisasi kerana tidak terdapat alternatif lain kepada pekerja berkenaan.

iii. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi kerana memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar dan harus dilakukan.

Komitmen terhadap organisasi banyak diterangkan oleh kajian (Mottaz, 1988, 1989; Mowday, Porter & Steers, 1982). Menurut Steers (1990), semakin tinggi kehendak dan matlamat pekerja yang dipenuhi oleh organisasi, maka semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Manakala Cook dan Emerson (1978) menyatakan bahawa, komitmen berdasarkan perspektif tingkahlaku di mana komitmen akan meningkat apabila berlaku pertukaran dengan sebab keuntungan.

Allen dan Meyer (2013) pula mendefinisikan komitmen sebagai satu ikatan emosi kepada organisasi kerja di mana seseorang pekerja akan mengenalpasti dan menikmati keahlian dalam sesebuah organisasi. Aven (1993) menyatakan komitmen afektif merupakan satu bentuk komitmen yang banyak dikaji. Cadangan Porter, Steers, dan Mowday dan Bovlian (1974) menyatakan bahawa komitmen berlaku apabila seseorang pekerja mempunyai matlamat peribadi selaras dengan matlamat organisasi. Mereka telah merumuskan tiga faktor penyumbang kepada pembentukan

komitmen iaitu, penerimaan kepada matlamat organisasi dan nilai, kesanggupan untuk membantu mencapai matlamat organisasi dan keinginan untuk terus bersama dengan organisasi tersebut.

Terdapat tiga jenis komitmen organisasi: afektif, berterusan, dan normatif (Allen & Meyer, 2013; Nelson & Quick, 2002). Komitmen afektif bermaksud keinginan pekerja untuk terus berada dalam organisasi kerana keinginan kuat untuk melakukannya (Nelson & Quick, 2002) atau kesanggupan pekerja untuk sanggup membantu organisasi mencapai matlamat dan komitmen hasil daripada ikatan emosi antara pekerja dengan organisasi (Allen & Meyer, 2013). Sementara komitmen berterusan membawa maksud pekerja akan berusaha kekal terus dalam organisasi kerana memikirkan ganjaran yang akan diterima dan kos yang ditanggung jika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif pula merujuk kepada perasaan tanggungjawab pihak pekerja untuk berada dalam organisasi hasil pendedahan kepada matlamat organisasi (Allen & Meyer, 2013).

Komitmen afektif mempunyai ciri-ciri kesetiaan dan kebajikan manakala komitmen berterusan ialah kecenderungan pekerja untuk kekal dalam organisasi kerana individu tersebut tidak mampu untuk keluar daripada organisasi (Becker, 1960). Pekerja percaya jika mereka keluar, mereka kehilangan masa, usaha, dan faedah dan mereka tidak dapat menggantikannya. Sementara komitmen normatif ialah obligasi untuk kekal dengan organisasi kerana berasakan mereka perlu berbuat demikian (Meyer, 2013). Komitmen efektif dan komitmen normatif dikaitkan dengan kurang kadar ketidakhadiran, tinggi kualiti kerja, meningkatkan produktiviti, dan pencapaian

(Benkhoff, 1997), meningkatkan kepuasan kerja seterusnya meningkatkan komitmen (Nelson & Quick, 2002). Budaya sesebuah organisasi menggalakkan komitmen misalnya penglibatan dalam pembuatan keputusan dan keselamatan kerja (Nelson & Quick, 2013), autonomi, tanggungjawab, dan pekerjaan yang menyeronokkan (Curry, 1986). Selain itu, pengurusan yang memberi ruang kepada guru untuk terlibat dalam pembuatan keputusan menunjukkan peningkatan dalam kepuasan kerja dan komitmen, justeru, pengurusan seharusnya memberi peluang kepada para pekerja untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan (Nelson & Quick, 2013).

Mengikut Mowday, Steer dan Porter (1982), komitmen ialah 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. Mowday (1982) menjelaskan bahawa komitmen afektif berlaku kerana tiga sebab: kepercayaan kepada matlamat dan nilai organisasi; kesanggupan untuk berusaha demi organisasi; dan keinginan untuk terus kekal sebagai ahli organisasi.

Komitmen sebagai satu proses yang melibatkan para pekerja mengenal pasti matlamat, nilai organisasi, dan mengekalkan keahlian dalam organisasi tersebut (Griffin, 1986). Dalam konteks sosiologi, komitmen dilihat sebagai satu kontrak pencapaian yang mempunyai kaitan dengan penglibatan pekerja dalam aktiviti tertentu secara konsisten dan tekal. Maka ketekalan menjalankan tugas merupakan satu unsur yang penting dalam komitmen. Komitmen juga merupakan perasaan tanggungjawab yang dimiliki oleh seseorang terhadap tugasnya. Seseorang pegawai

dapat melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan kerana komitmen mendatangkan kepuasan diri dan wujudnya perasaan tanggungjawab.

2.5.1 Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Lok dan Crawford (2005) telah menjalankan kajian tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi bagi pengurus-pengurus pelbagai industri di Hong Kong dan Australia. Dapatan kajian telah menunjukkan pengurus dari Australia mempunyai “ *Mean Scores* ” yang lebih tinggi bagi pembolehubah budaya organisasi inovasi dan sokongan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi berbanding dengan pengurus dari Hong Kong. Bagi kedua-dua sampel, pembolehubah Inovasi, sokongan dan gaya kepimpinan yang bertimbang-rasa mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo dan Turner (2006) telah menjalankan kajian tentang hubungan dinamik antara penilaian prestasi, gaya kepimpinan dan budaya organisasi untuk memberi satu pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan diantara ketiga-tiga pembolehubah tersebut.

Menurut Martins dan Martins (2003) menjelaskan penyelidikan global menunjukkan bahawa budaya organisasi mencipta tahap komitmen dan prestasi yang tinggi . Budaya organisasi melibatkan standard dan norma yang menentukan bagaimana pekerja harus bersikap dalam setiap organisasi tertentu (Martins & Martins 2003).

Sementara Cohen (2011), menjelaskan komitmen organisasi adalah sebagai topik kajian penting dengan mengabaikan penyusunan kerana pemahaman yang lebih baik

dari fenomena tersebut dapat membantu kita untuk lebih memahami sifat dari proses psikologi melalui mana orang memilih untuk mengenalpasti dengan objek yang berbeza di persekitaran mereka dan bagaimana mereka menemui tujuan dalam hidup. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai komitmen organisasi (Allen & Meyer, 2013; Mottaz, 1988; Price & Mueller, 1981; Mowday 1979), kajian mengenai pengaruh budaya organisasi ke atas komitmen masih kurang menjadi perhatian. Sebagai contoh, dalam ulasan utama dan analisis yang dibuat oleh Mathieu dan Zajac (1990) ke atas korelasi dan kesan komitmen, mereka tidak memasukkan sebarang rujukan mengenai budaya organisasi. Hal ini sebenarnya signifikan kerana penulis budaya organisasi yang berpengaruh seperti Deal dan Kennedy (1982) dan Peters dan Waterman (1982) mencadangkan bahawa budaya organisasi boleh member sejumlah pengaruh ke atas organisasi terutama dalam prestasi dan komitmen.

Para penyelidik mendapati wujud hubungan yang rapat antara budaya dan komitmen terhadap organisasi (Lapierre, 2005; Sarros, Gray, & Densten, 2001; Jones, 1998). Jones (1998) telah mengkaji hubungan antara komitmen guru dan budaya organisasi. Dapatan Jones (2010) menunjukkan wujud hubungan antara variabel budaya seperti kesetiaan, keadaan kerja, keseronokan, dan berkongsi maklumat di kalangan ahli dengan komitmen keorganisasian. Di samping itu Jones (2010) juga mendapati wujud hubungan antara budaya berkomunikasi (mudah mendapat maklumat daripada pihak atasan, mudah melaksanakan kerja, dan maklumat yang jelas) dengan komitmen keorganisasian. Selain dari itu, Jones (2010) juga mendapati pengalaman kerja mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen

kerorganisasian. Dapatan yang sama oleh Sarros (2001) yang menunjukkan semua variabel budaya organisasi seperti orientasi matlamat, persaingan, kepercayaan, ganjaran, dan stabiliti mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi.

Kajian Lok, Westwood, dan Crawford (2005) melibatkan 258 orang jururawat di hospital kerajaan dan swasta di Sydney, Australia. Budaya organisasi diukur dengan menggunakan instrumen *Organisational Culture Index* (OCI) oleh Wallach (1983), manakala untuk mengukur komitmen instrumen oleh Mowday (1979) digunakan. Budaya organisasi dibahagikan kepada 3 jenis iaitu birokratik, inovatif, dan sokongan. Kajian Lok, Westwood, dan Crawford (2005) menunjukkan semua variabel bebas kecuali budaya birokratik mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen. Lok, Westwood dan Crawford (2005) juga mendapati korelasi antara komitmen dengan sub budaya lebih tinggi berbanding dengan budaya utama organisasi. Misalnya jenis budaya sokongan (hospital) iaitu ($r = .22, p < .01$) berbanding dengan jenis sub budaya sokongan (wad) iaitu ($r = .47, p < .01$). Kajian Lok, Westwood dan Crawford (2005), juga mendapati wujud hubungan yang signifikan antara jenis-jenis gaya kepimpinan iaitu jenis pertimbangan dan jenis inisiatif dengan komitmen ($r = .45, p < .01$), dan $r = .20, p < .01$).

Sementara Wu (2003) yang mengkaji komitmen organisasi, variabel personal, tingkah laku kepimpinan, dan budaya korporat di Taiwan mendapati hubungan dengan rakan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen. Budaya korporat misalnya wujud perkongsian nilai dan visi, motivasi kerja, komunikasi dan kerja sama menunjukkan hubungan dengan komitmen. Keputusan menunjukkan

sekiranya para pekerja berkongsi idea yang sama, kualiti kerja akan meningkat dan prestasi meningkat lebih baik apabila mereka bekerja sebagai sebuah pasukan dan saling membantu. Sebagai kesannya, pekerja akan mengambil tanggung jawab untuk mencapai matlamat organisasi. Faktor-faktor inilah mengikut Wu (2003) mempengaruhi kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Wu (2003) merumuskan bahawa hubungan baik atau sebaliknya antara rakan sejawat mempengaruhi komitmen pekerja dalam organisasi. Budaya saling bersaing sesama sendiri demi pencapaian bersifat individu akan menimbulkan konflik yang lebih banyak membawa kepada keburukan. Kesannya wujud keadaan yang tidak harmonis antara rakan sejawat dan membawa kepada hubungan kerja menegak. Pemimpin akan biasanya menggunakan kaedah transaksional bagi memastikan kerja dilunaskan dengan menggunakan sistem pertukaran faedah, seperti pemberian ganjaran. Sekiranya sistem ganjaran sahaja khususnya yang tidak melibatkan kebendaan digunakan untuk memotivasi pekerja, pekerja akan membuat rumusan. Melalui masa, sekiranya ia menjadi amalan budaya, komitmen pekerja akan merosot.

Boon dan Arumugam (2006) telah mengkaji enam buah organisasi semi konduktor di Perak, Pulau Pinang, dan Melaka. Kesemua enam buah organisasi yang dikaji adalah pengeksport utama semi konduktor Malaysia. Seramai 377 orang daripada pelbagai lapisan pekerja: operator pengeluaran; staf, eksekutif; dan pengurus. Kajian bertujuan mengenal pasti pengaruh empat jenis budaya organisasi terhadap komitmen pekerja dalam konteks organisasi di Malaysia. Dapatan kajian Boon dan Arumugam (2006) menunjukkan bahawa persepsi pekerja terhadap empat jenis budaya mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen kerja. Dapat

diperhatikan, semakin tinggi pengetahuan pekerja terhadap jenis-jenis budaya, semakin tinggi reaksi positif pekerja terhadap komitmen. Kajian Boon dan Arumugam (2006) menunjukkan empat jenis budaya organisasi yaitu komunikasi, latihan dan pengembangan, ganjaran, dan kerja berpasukan mempunyai hubungan positif dengan komitmen. Kajian Boon dan Arumugam (2006) disokong oleh kajian-kajian sebelum ini yang mendapati komunikasi (Varona, 1996), kerja berpasukan (Morrow, 1997; Osland, 1997), ganjaran (O'Driscoll & Randall, 1999), latihan dan pengembangan (Karia & Asaari, 2006) mempunyai hubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi.

2.5.2 Komitmen Organisasi dan Pencapaian Organisasi

Liou (2008) menjelaskan atribut kejayaan sesebuah organisasi adalah berpunca daripada komitmen dan penyertaan kakitangan. Beliau menjelaskan persekitaran komitmen tinggi boleh meningkatkan kadar pengekalan pekerja, mengurangkan kos operasi dan menggalakkan prestasi pekerja dan kecekapan. Allen & Meyer (2013) percaya bahawa komitmen organisasi yang kuat menyebabkan pekerja bekerja lebih keras untuk mencapai objektif organisasi. Seorang pekerja yang meletakkan tahap organisasi komitmen melihat dirinya sebagai ahli sebenar organisasi dan lebih cenderung untuk mengamalkan nilai-nilai syarikat dan kepercayaan dan akan lebih toleran daripada sumber yang belum dewasa dari rasa tidak puas hati (Lai, 2001).

Seterusnya, Allen dan Meyer (2013) membina Model Tiga Komponen (TCM) komitmen, yang mengukur tiga bentuk komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Ketiga-tiga komitmen tersebut

mempunyai ciri-ciri tiga cara pemikiran yang berbeza iaitu keinginan, kewajipan, dan kos. Mereka menjelaskan pekerja dengan yang berpegang kepada komitmen afektif yang kuat (ACS skor tinggi) ialah disebabkan mereka mahu, mereka yang mempunyai komitmen normatif kuat (NCS tinggi skor) ialah disebabkan mereka merasakan mereka patut, dan mereka yang komitmen penerusan kuat (CCS skor tinggi) ialah disebabkan mereka perlu berbuat demikian. Beberapa penyelidik mengukur komitmen pekerja dari segi-tiga konstruk. Komitmen afektif pekerja adalah bergantung kepada perasaan positif pekerja terhadap organisasi hasil daripada dasar dan aktiviti organisasi yang menggalakkan hubungan yang positif dengan kumpulan kerja (Liaou, 2008). Meyer dan Allen (2013) mendakwa bahawa "pekerja dengan komitmen afektif yang kuat (ACS skor tinggi) adalah disebabkan mereka mahu dan lebih cenderung untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. Komitmen normatif dari sudut lain adalah berasaskan kepada kewajipan yang diukur dengan perasaan individu bahawa mereka terpaksa tinggal dengan organisasi. Manion (2004) mendakwa bahawa komitmen jenis ini timbul daripada rasa kewajipan seseorang itu untuk organisasi. Ia juga mencerminkan betapa banyak nilai dan kepercayaan seseorang adalah sejajar dengan nilai-nilai teras organisasi. Karrass (seperti yang dipetik oleh Allen & Meyer, 2004) berkata komitmen normatif adalah positif yang berkaitan dengan prestasi. Komitmen Penerusan adalah berasaskan kos. Komitmen jenis ini adalah berasaskan kepada nilai pekerja tersebut yang berasal dari organisasi. Melalui komitmen seperti ini, pekerja tinggal terutamanya untuk mengelakkan kehilangan sesuatu yang bernilai (pendapatan, faedah dan kegunaan). Pekerja dengan skor CCS tinggi terus tinggal di organisasi kerana mereka merasakan bahawa mereka mempunyai beberapa alternatif di luar.

Manakala Clarke (2006) mengkaji komitmen dan prestasi rangkaian di unit rawatan kesihatan di United Kingdom dan mendapati komitmen boleh memainkan peranan penting khususnya terhadap hasil prestasi. Pengkaji mendapati bahawa kedua-dua bentuk statistik afektif dan normatif komitmen mempunyai kesan yang ketara kepada prestasi. Komitmen afektif secara positif adalah berkait rapat dengan prestasi rangkaian. Penemuan terhadap komitmen penerusan adalah perkaitan secara negatif terhadap rangkaian prestasi.

Evolusi pengurusan manusia menunjukkan bahawa pekerja adalah aset yang paling besar di dalam sesebuah organisasi atau firma (Khonifar, 2009). Komitmen adalah salah satu faktor yang paling penting untuk pencapaian dan kejayaan matlamat organisasi (Soreshjani, 2010). Dalam banyak kes, organisasi memerlukan individu untuk memberi manfaat kepada organisasi dan kerja di luar tugas-tugas yang diberikan. Kehadiran Pekerja dan pengurus yang telah menghayati nilai-nilai dan matlamat organisasi di dalam fikiran mereka untuk memastikan bahawa mereka secara dalaman bekerja ke arah memenuhi manfaat organisasi (Hosseinian, 2007).

Dalam kajian yang lain, dapatan menunjukkan bahawa komitmen organisasi merupakan peramal terbaik tingkah laku berbanding dengan kepuasan kerja (Steer & Porter, 1984; Vroom, 1964). Kajian-kajian lepas menunjukkan secara konsisten bahawa komitmen mempunyai hubungan positif dengan pencapaian organisasi (Abdul Sukor Shaari, 2003). Komitmen merupakan salah satu faktor kejayaan sesebuah organisasi dan individu itu sendiri. Pekerja yang mempunyai komitmen tinggi akan melakukan sesuatu yang terbaik untuk organisasi seterusnya akan

meningkatkan keberkesanan organisasi (Quinn & Cameron, 2006; Ghemawat, 1991; Romzek, 1990). Komitmen melibatkan ganjaran dan kos, maka pekerja yang mempunyai komitmen tinggi kurang cenderung untuk meninggalkan profesion dan kurang bertingkah laku negatif seperti tidak hadir bertugas (Allen & Meyer, 2013). Menurut Farber (1991), pencapaian sekolah sebagai sebuah organisasi sangat bergantung kepada komitmen guru-guru, justeru guru sepatutnya komited dengan profesion yang diceburi. Walaupun motivasi dan komitmen merupakan dua faktor penting kepada pencapaian dan keberkesanan organisasi sekolah, namun tidak banyak kajian empiris dijalankan di Malaysia (EPRD 2003; Ong Chon Sooi; 1995). Proses pertukaran guru sering berlaku, maka komitmen guru kepada organisasi semakin rendah berbanding komitmen guru kepada profesion (Sooi, 1995).

2.5.3 Kerangka Teori Komitmen Organisasi

Mengikut Reyes (1990), kerangka kajian komitmen boleh dibahagikan kepada tiga perspektif iaitu; pertukaran, sosiologi, dan psikologi. Perspektif pertukaran berdasarkan kepada pelaburan tambahan individu dalam organisasi. Individu menjangka pulangan ganjaran atau hadiah membantu memperkembangkan perjanjian antara individu dengan organisasi. Lebih banyak ganjaran yang diperolehi, lebih tinggi komitmen yang diberikan kepada organisasi (Hrebiniak & Alutto, 1972). Dalam perkataan lain komitmen berfungsi sebagai penilai kos dan faedah untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi. Apabila pekerja berasa organisasi mengambil berat akan keperluan dan sumbangan mereka dalam bentuk ganjaran, mereka akan kekal dalam organisasi itu.

Perspektif sosiologi disaran oleh Etzioni (1961) dan Kanter (1974). Etzioni (1961) menyarankan tiga bentuk komitmen iaitu :

1. penglibatan moral-positif dan tinggi kemahuan (*intensity*) yang didasarkan kepada nilai dan matlamat organisasi,
2. penglibatan hubungan yang didasarkan kepada pertukaran secara rasional iaitu ganjaran dan faedah, dan
3. penglibatan berdasarkan orientasi negatif terhadap organisasi.

Mengikut Kanter (1974), perbezaan jenis komitmen akan menghasilkan tingkah laku yang berbeza. Komitmen ialah proses yang melibatkan sistem personaliti dan sistem sosial menjadi jelas. Kanter (1974) membahagikan komitmen kepada;

1. Komitmen berterusan – dedikasi atas kepercayaan menjalankan tugas dan melibatkan diri dengan aktiviti produktif akan menghasilkan faedah dalam bentuk ganjaran.
2. Komitmen kesepaduan – hubungan rapat antara emosi dan perasaan individu dengan emosi dan perasaan kumpulan serta pemuasan emosi yang berpunca daripada penglibatan diri dalam aktiviti organisasi serta identifikasi kumpulan. Ahli-ahli dalam kumpulan tidak akan bersaing antara satu sama lain bagi mengelak ketidaksepaduan kumpulan.
3. Komitmen kawalan – komitmen ahli-ahli organisasi untuk mempertahankan norma organisasi dan kewibawaan kumpulan.

Sesebuah organisasi perlu menyusun ketiga-tiga pendekatan komitmen di atas bagi meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi kerana ketiga-tiga pendekatan komitmen di atas saling bergantung antara satu sama lain (Kanter, 1974).

Konsep komitmen oleh Meyer dan Allen (2013) tidak banyak berbeza dengan konsep komitmen oleh Mowday (1999), namun konsep komitmen Meyer dan Allen (2013) lebih jelas kerana membahagikan komitmen kepada tiga jenis iaitu, komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen berterusan atau berkekalan. Komitmen normatif merujuk kepada obligasi dan rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Komitmen berkekalan merujuk kepada hasil dan faedah sekiranya seseorang itu terus kekal dalam organisasi sementara komitmen afektif merujuk kepada keinginan kuat dan berusaha secara positif untuk terus berada dalam organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen afektif akan terus kekal dalam organisasi kerana seseorang itu 'berkehendakan' dan merasakan 'perlu', namun seseorang yang mempunyai komitmen normatif, kekal dalam organisasi kerana 'terpaksa' (Allen & Meyer, 2013).

2.6 Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

KPI adalah satu sistem pengukuran yang mudah, berkesan dan membantu organisasi menjelaskan dan mengawal tahap kemajuan sesuatu proses perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan selaras dengan misi dan visi sesebuah organisasi (PKPA, 2005). Prinsip-prinsip KPI ialah meletakkan sasaran, boleh diukur dengan angka, diukur dalam keadaan normal dan selaras dengan misi dan visi organisasi. Maklumat ini akan digunakan sebagai tanda aras yang akan menjadi komponen utama sesebuah organisasi bagi mencapai konsep amalan terbaik.

Bourne dan Bourne (2002), telah merumuskan secara keseluruhannya penggunaan KPI dalam pengukuran prestasi organisasi dapat difokuskan kepada tiga perkara

utama iaitu pertama menjelaskan hala tuju organisasi. Melalui pembinaan KPI warga organisasi dapat menyedari perkara-perkara penting dan patut diberi perhatian dalam menjayakan misi dan visi organisasi. Sistem pengukuran prestasi yang baik akan memberikan gambaran yang jelas mengenai pengukuran sesuatu matlamat berdasarkan kepada perancangan strategik di organisasi. Setiap warga organisasi akan dapat mengenalpasti dan menghubungkan sasaran kerja tahunan individu dengan, sasaran kerja kumpulan panitia dengan perancangan strategik organisasi dan seterusnya dapat menentukan sama ada sasaran yang ditetapkan itu telah tercapai atau tidak. Dengan adanya komitmen pihak organisasi terhadap pengukuran ianya akan dapat membentuk satu budaya yang mementingkan pencapaian iaitu setiap individu bekerja ke arah mencapai misi dan visi organisasi. Kegagalan menghasilkan sistem pengukuran yang betul akan memberikan kesan yang tidak baik kepada prestasi organisasi. Ini menyebabkan segala usaha ditumpukan kepada perkara-perkara yang tidak produktif dan merugikan masa. Perkara kedua ialah dengan mengaplikasikan sistem pengukuran prestasi menggunakan KPI, organisasi akan dapat memberikan tumpuan kepada bidang- bidang utama yang disampaikan kepada masyarakat dan pihak berkepentingan. Penggunaan KPI dapat membantu organisasi dalam menentukan tindakan yang perlu diambil. Sistem pengukuran merupakan sesuatu yang dinamik. Pengukuran secara tekal akan dapat membantu organisasi mengenal pasti perkara-perkara yang menjadi penghalang kepada keberkesannya. Oleh itu tumpuan dapat diberikan kepada perkara-perkara penting yang menjadi teras kepada kecemerlangan dan keberkesanan organisasi. Ketiga penggunaan KPI akan dapat membolehkan organisasi menilai semula prestasi yang telah disasarkan. Kesesuaian strategi yang telah diimplementasi juga boleh dikenalpasti melalui

penilaian semula prestasi menggunakan KPI dan tindakan-tindakan pembetulan serta penambahbaikan yang perlu dibuat. Untuk memantapkan prestasi, organisasi harus membandingkan pencapaian masa lalu dengan prestasi semasa serta mensasarkan prestasi pada masa akan datang. Melalui penggunaan KPI organisasi dapat mengekalkan kelebihan daya saing serta menjamin kecemerlangan dan memantapkan prestasi organisasi. Keseluruhannya penggunaan KPI akan dapat organisasi organisasi dalam proses penambahbaikan melalui tumpuan kepada halatuju, penumpuan kepada bidang-bidang utama yang disampaikan kepada pelanggan dan penilaian semula prestasi yang telah disasarkan. Oleh itu penggunaan KPI ini akan dapat membantu organisasi memantapkan prestasi serta berupaya memenuhi kehendak pelbagai pihak.

Perlaksanaan pengukuran menggunakan KPI adalah bertujuan untuk mengukur prestasi perkhidmatan dan penyampaian sesebuah organisasi. KPI yang diwujudkan hendaklah merangkumi aspek kecekapan dan keberkesanan proses-proses utama dalam menghasil dan menyampaikan perkhidmatan utama (*core business*) kepada pelanggan serta aspek kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima (PKPA, 2005). Perlaksanaan pengukuran prestasi memerlukan pembinaan KPI dan sasaran prestasi sebagai asas membuat pengukuran. Sasaran prestasi hendaklah mengambilkira perkara-perkara seperti keupayaan proses yang meliputi aliran kerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur yang sesuai serta kepuasan dan kehendak pelanggan. Sasaran prestasi yang ditetapkan untuk mengukur KPI hendaklah memenuhi ciri-ciri SMART (*specific, measurable, achievable, realistic and time bound*).

Penggunaan KPI dan sasaran prestasi boleh digunakan dalam setiap aspek pengurusan di organisasi. Aspek-aspek pengurusan yang boleh dinamakan sebagai perkhidmatan utama dan fungsi adalah berdasarkan kepada faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan organisasi seperti pengurusan kurikulum dan pengajaran, disiplin, kepimpinan, perkembangan staf, pengurusan kewangan, pengurusan persekitaran organisasi dan pengurusan hubungan dengan pelanggan (Edmonds, 1979; Mortimore, 1995; Harris & Bannet, 2001). Oleh kerana terdapat pelbagai faktor yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi, maka proses-proses utama dan kritikal harus ditentukan. Proses-proses kritikal adalah proses yang akan menyebabkan kegagalan kepada pencapaian matlamat utama organisasi (Kelly, 2001). Oleh itu pihak pengurusan organisasi harus melakukan analisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang organisasi serta berbincang bersama-sama dengan pekerja untuk menentukan faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi dan proses-proses kritikal yang boleh dibina KPI dan sasaran prestasi (Berry, 1998 & Caldwell, 1998). KPI dan sasaran prestasi ini akan digunakan untuk mengukur prestasi organisasi serta dapat dilakukan penambahbaikan. Bagi mewujudkan KPI dan sasaran prestasi dalam organisasi beberapa perkhidmatan teras dan fungsi boleh diambil daripada tinjauan literatur organisasi berkesan seperti pengurusan kurikulum dan pengajaran, disiplin, kepimpinan, perkembangan staf, pengurusan kewangan, pengurusan persekitaran organisasi dan pengurusan hubungan dengan pelanggan. Pihak organisasi boleh menyediakan KPI dan sasaran prestasi secara keseluruhan dan juga boleh diperincikan lagi oleh kumpulan-kumpulan panitia mata pelajaran. Pengukuran prestasi menggunakan KPI dan sasaran prestasi di di organisasi merangkumi kecekapan proses-proses utama serta

keberkesanan dari segi pencapaian matlamat atau bilangan *output* yang dihasilkan. Oleh itu KPI dan sasaran prestasi boleh diukur dari segi proses yang disampaikan dan output yang dihasilkan dalam organisasi.

2.7 Kerangka Teori Budaya Organisasi

Dalam kajian ini dua perspektif utama menjadi sumber rujukan iaitu pendekatan instrumental yang menganggap budaya berkaitan dengan variabel yang berfungsi atau tidak berfungsi kepada organisasi dan pendekatan yang menganggap budaya sebagai 'sistem yang bermakna.' Makna dalam konteks ini mengikut Louis (1990) ialah hasil daripada interaksi sosial di kalangan warga organisasi yang mewakili identiti organisasi dan makna inilah yang membezakan satu organisasi dengan satu organisasi yang lain.

Dalam teori fungsionalis domain budaya dan sosial terangkum dalam sistem sosio budaya dan menuntut keselarasan antara dua domain berkaitan. Norma dan nilai organisasi ada hubungan dengan lain-lain aspek dalam organisasi, misalnya struktur organisasi dan teknologi. Mengikut Smircich (1983), ahli fungsionalis berpendapat setiap organisasi mempunyai budayanya yang tersendiri. Budaya ini mungkin adalah gambaran daripada budaya di sekeliling seperti yang diandaikan dalam kajian rentas budaya dan perbandingan pengurusan (Hofstede, 1984). Organisasi juga mungkin membentuk budaya tersendiri hasil tindak balas dari persekitaran seperti mana disarankan dalam pergerakan budaya korporat (Deal & Kennedy, 2011; Peters & Waterman, 1982; Ouchi, 1982). Kedua-dua pendekatan tersebut berasaskan kepada pemikir tradisi fungsionalis dalam kajian organisasi (Allaire & Firsirotu, 1984;

Smircich, 1983; Burrell & Morgan, 1979). Kajian rentas budaya dalam organisasi bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan budaya dalam organisasi. Perbezaan budaya ini menggambarkan nilai dan norma masyarakat yang mana organisasi adalah sebahagian daripadanya. Sebaliknya pergerakan budaya korporat menekankan bahawa organisasi hanya akan berkesan sekiranya bercirikan sistem nilai pekerja yang akan meningkatkan mutu keluaran dan perkhidmatan.

Perspektif interpretif atau etnografi percaya bahawa organisasi harus dilihat sebagai budaya. Perspektif ini menyarankan, organisasi sebagai sesuatu yang bererti, gambaran akan kesedaran manusia. Organisasi bukan saja difahami dan dianalisis dalam konteks ekonomi atau sumber tetapi juga organisasi juga dilihat sebagai bentuk gambaran, pemikiran, dan aspek simbolik (Smircich, 1983). Ciri-ciri perspektif ini ialah konsep budaya sebagai sistem pemikiran (Allaire & Firsirotu, 1984). Teras kepada pemikiran sistem ini pula ialah corak makna iaitu nilai, norma, pengetahuan dan kepercayaan yang dirancang atau bentuk gambaran.

Budaya mengandungi sistem yang bermakna, hasil daripada pemikiran dan pemerhatian. Makna-makna ini juga adalah hasil daripada interaksi dan persetujuan ahli-ahli. Makna-makna ini akan menjadi panduan kepada ahli organisasi dalam memberi tafsiran akan sesuatu situasi dan akhirnya tindakan yang perlu dibuat (Louis, 1983). Lazimnya ciri-ciri perspektif interpretif ini ialah kesedaran untuk memahami pengalaman subjektif individu. Teori interpretif ini dibina berasaskan kepada peranan individu (Burrell & Morgan, 1979).

Kedua-dua pendekatan ini, fungsionalis dan interpretif sangat berguna dalam kajian budaya organisasi (Maslowski, 2006). Perbezaan ketara antara dua pendekatan ini ialah, pendekatan interpretif lebih kepada melihat faktor-faktor yang menyumbang kepada uniknya sesuatu organisasi, manakala pendekatan fungsionalis lebih mengarah kepada mencari corak yang menjadi fungsi kepada sesuatu organisasi. Dalam perkataan lain pendekatan fungsionalis membolehkan kita membezakan organisasi daripada aspek budaya yang dipercayai sangat penting kepada organisasi. Justeru, pendekatan fungsionalis lebih munasabah untuk meneroka mekanisma budaya dan hubungannya dengan pencapaian organisasi. Atas sebab ini, perspektif struktural-fungsionalis dijadikan asas teori untuk kajian ini.

Pendekatan struktural-fungsionalis berasal daripada pendekatan fungsionalis dan salah seorang daripada yang mewakili golongan ini ialah Malinowski (1944). Pendekatan Malinowski (1944) berakar daripada dua axiom yang jelas. Pertamanya, beliau berhujah bahawa budaya sangat penting sebagai alat *instrumental apparatus* yang membolehkan manusia berurusan dengan masalah tertentu dengan pesekitarannya demi memenuhi kehendak hidup. Keduanya, budaya terdiri daripada objek-objek yang bersistem, tindakan-tindakan, dan sikap-sikap dan setiap satunya mempunyai cara dan matlamat.

Bertitik-tolak daripada axiom ini, Radcliffe-Brown (1952) berpendapat budaya tidak hanya diperlukan oleh individu tetapi lebih daripada itu. Fungsi budaya mengikut pandangannya berperanan utama dalam menyatupadukan kumpulan sosial. Radcliffe-Brown (1952) melebarkan lagi teori Malinowski (1944) yang hanya

berfokus kepada fungsi budaya dengan mengenal pasti konsep 'struktur'. Struktur adalah intipati kepada 'fungsi' budaya. Teori fungsionalis menjelaskan bahawa komuniti manusia berasaskan kepada analogi antara sosial dan organisma hidup. Analogi ini membawa kepada kepercayaan bahawa masyarakat sebagai 'fungsi sistem dalam struktur sosial'. Beliau berpendapat struktur sosial sangat diperlukan untuk menguruskan individu dalam institusi yang dikawal. Radcliffe-Brown (1952) merujuk kepada hujah Durkheim bahawa fenomena budaya dan sosial hanya dapat diterangkan oleh konsep sosial.

Parsons (1951) menjelaskan lagi teori struktural-fungsionalis untuk mengkaji budaya. Beliau mengemukakan teorinya sebagai 'Teori Tindakan' (*action theory*). 'Tindakan' dibezakan dengan kelakuan, kerana tindakan ialah kelakuan yang dirancang atau bertujuan. Subjek Teori Tindakan ini ialah 'tindakan orientasi-matlamat' dalam proses sosialisasi manusia. Tindakan manusia adalah hasil daripada idea atau pemikiran yang lahir daripada persepsi tentang sesuatu keadaan dan kelakuan. Persepsi ini bukan lahir daripada perasaan tetapi hasil daripada pembelajaran simbol-simbol budaya. Dunia simbolik dibentuk melalui interaksi, iaitu tindakan yang sama, dan ia dikekalkan melalui interaksi. Parsons (1961) berminat dalam mencari jawapan kepada faktor-faktor penentu peraturan sosial. Beliau mengenal pasti empat jenis sistem. Sistem-sistem tersebut ialah sistem biologi organik, sistem psikologi, sistem sosial, dan sistem budaya. Sistem biologi organik akan menentukan tindakan manusia yang diambil daripada perspektif fizikal. Sistem psikologi merujuk kepada kehendak dan motivasi oleh individu dalam masyarakat. Sistem sosial mengandungi saling bergantungan fungsi yang mana interaksi khusus

digerakkan oleh norma, yang berakar umbi dalam nilai (Ackerman & Parsons, 1976). Sistem budaya pula meliputi nilai dan makna-makna yang dijadikan sebagai asas untuk tindakan. Sistem budaya, menyediakan orientasi yang bermakna kepada persekitaran dan sistem tindakan, personaliti dan sistem sosial. Parsons (1961) berpandangan sistem personaliti sebagai sistem beroperasi bagi setiap tindakan individu yang diambil. Sistem sosial akan mengawal sistem personaliti ahli-ahlinya dan sistem budaya sebaliknya akan mengawal tindakan sistem sosial.

Selanjutnya Parsons (1961), mengandaikan bahawa sistem tindakan bergantung kepada empat fungsi utama: adaptasi; pencapaian matlamat; integrasi; dan tersembunyi (*latency*). Adaptasi melibatkan masalah menguasai sumber yang cukup dan menyesuaikan kehendak masyarakat. Pencapaian matlamat gambaran masalah memberi definisi dan melaksanakan matlamat. Sementara integrasi berkaitan dengan masalah untuk mengekalkan perpaduan dan kesatuan di kalangan ahli dalam sistem dan akhir sekali *latency* berkaitan dengan masalah untuk mengekalkan dan memperbaharui motivasi dan corak budaya dalam sistem.

Parsons (1961) meletakkan kedudukan yang tinggi kepada orientasi untuk mencapai matlamat tertentu sebagai faktor yang membezakan ciri organisasi dengan ciri dalam sistem sosial. Parsons (1961) berpendapat, artifak budaya seperti simbol-simbol dan ideologi tidak perlu diambil kira, tetapi lebih memberi fokus kepada asas nilai dan makna yang mempengaruhi tindakan warga organisasi.

Schein (1985) memperkembangkan lagi teori fungsionalis dalam budaya organisasi. Beliau menggunakan asas teori sistem budaya Parsons (1951) dan Merton (1968) dalam analisis proses budaya dan manifestasi dalam organisasi. Schein (1985) menganalisis budaya organisasi daripada sudut pandangan psikologi. Perkara yang budaya lakukan ialah untuk menyelesaikan masalah asas kumpulan dalam kehidupan dan menyesuaikan kepada persekitaran luar. Budaya juga berperanan menyatukan proses dalaman untuk memastikan penerusan hidup dan membuat penyesuaian. Beliau berpendapat proses pembentukan budaya adalah sama dengan proses pembentukan kumpulan. Setiap kumpulan membentuk identiti sendiri iaitu wujud corak perkongsian pemikiran, kepercayaan, perasaan dan nilai yang lahir daripada perkongsian pengalaman dan persamaan dalam pembelajaran dalam lingkungan kumpulan.

Mengikut (Holmwood, 2005; Amir Hasan Darwi, 2002; Craib, 1992), Durkheim (1858-1917) merupakan tokoh yang banyak memberi huraian tentang pendidikan di kalangan ahli-ahli sosiologi dari mazhab fungsionalisme berbanding Auguste Comte (1798-1857) dan Herbert Spencer (1820-1903). Teori fungsionalisme cuba menghubungkan sekolah dengan fungsinya dalam masyarakat. Sekolah berfungsi bagi menyediakan keperluan masyarakat. Sekolah akan melahirkan individu-individu yang akan mengambil alih fungsi-fungsi masyarakat yang pelbagai. Melalui perubahan masa, kehendak dan keperluan masyarakat telah berubah, maka fungsi sekolah juga perlu berubah.

Idea utama dalam teori fungsionalisme ialah musyawarah atau *consensus*. Individu-individu dalam masyarakat bersetuju dengan nilai asas dalam masyarakat di mana mereka berada. Mereka mengharapkan amalan musyawarah berterusan bagi memastikan masyarakat hidup dalam harmoni. Sesuatu yang dianggap boleh mengancam kestabilan bermasyarakat harus dikawal. Fungsionalisme menganggap individu sebagai tidak penting dalam menentukan perkara yang sesuai dan perkara yang tidak sesuai. Masyarakat yang menentukan sama ada sesuatu perkara atau perlakuan itu sesuai atau tidak, maka individu perlu mengikut kehendak masyarakat. Masyarakat dilambangkan oleh perpaduan dan persefahaman mereka. Perpaduan dan persefahaman ini berasaskan kepada perkongsian kepercayaan dan peraturan (Holmwood, 2005; Marimuthu, 1994; Cuff & Payne, 1984).

Fungsionalisme menganggap semua pelajar mendapat peluang yang sama dalam pendidikan. Faktor-faktor seperti, kelas, dan gender tidak mempunyai pengaruh yang besar dalam pencapaian pelajar. Ketaksamaan pencapaian pelajar bukan kerana peluang tetapi kerana faktor kecerdikan dan usaha. Pelajar yang cerdik dan berusaha kuat akan mencapai kejayaan di sekolah, seterusnya akan meningkatkan mobiliti sosial dalam masyarakat. Mengikut Durkheim murid-murid akan didedahkan dengan ikatan dalam kumpulan di sekolah. Organisasi sekolah perlu menjurus kepada pembentukan semangat hidup dalam kumpulan. Murid-murid perlu diorientasikan kepada kehidupan bermasyarakat dan di sinilah letaknya peranan guru dan pentadbir sekolah. Fungsionalisme menekankan bahawa sekolah sebagai agen sosialisasi yang akan menyesuaikan individu ke dalam masyarakat.

2.7.1 Teori Konflik dalam Pendidikan

Teori konflik dalam pendidikan banyak dipengaruhi oleh aliran Marx (Amir Hasan Dawi, 2006; Abdul Shukor Abdullah, 2004). Teori ini mempunyai persamaan dengan teori fungsionalisme daripada dua aspek, iaitu melihat pendidikan sebagai alat untuk mencapai tujuan ekonomi dan menganggap pengaruh masyarakat kuat dalam mempengaruhi individu. Namun teori konflik berpendapat pendidikan hanya akan mengekalkan ketaksamaan, konflik antara kelas sosial dan menguntungkan kelas kapitalis atau orang kaya. Pendidikan digunakan oleh sistem kapitalis untuk mencapai tujuan-tujuan ekonomi mereka. Persaingan untuk mendapatkan sumber ekonomi akhirnya menimbulkan konflik dalam masyarakat.

Dalam persaingan antara kelas-kelas sosial, maka wujudlah ketidakadilan dan ketaksamaan dalam peluang pendidikan. Golongan daripada kelas sosial atas akan menang dalam persaingan dan mengekalkan status quo mereka atau dalam perkataan lain pendidikan dianggap sebagai satu sistem reproduksi. Bowles dan Gintis (1976) menjelaskan reproduksi sebagai memelihara dan memperluas pola dominan kuasa dan keistimewaan golongan atasan. Pendidikan sebenarnya tidak dapat meningkatkan mobiliti sosial atau mengubah kelas sosial tetapi mempertahankan dan mengekalkan perkara yang sedia ada. Teori ini menganggap peluang pendidikan golongan atasan lebih cerah dan terbuka, maka mereka inilah yang akan berjaya dalam pendidikan dan seterusnya dalam kerjaya. Kejayaan bukan ditentukan oleh kepintaran, kebolehan, kelayakan, dan pengalaman kerja tetapi lebih kepada kedudukan sosial. Keupayaan mendapat kerjaya yang baik dipengaruhi oleh kelas sosial, umur, jantina, dan kaum yang semuanya menunjukkan ketaksamaan.

Bowles dan Gintis (1976) seterusnya menjelaskan bahawa pendidikan mengesahkan struktur kelas sosial dengan memelihara kepercayaan bahawa kejayaan ekonomi bergantung semata-mata kepada kebolehan dan pendidikan. Pendidikan juga menyediakan generasi muda untuk mengambil tempat dalam masyarakat yang didominasi oleh kelas sosial kapitalis yang mencipta kedudukan, kelayakan, serta kepercayaan yang sesuai dengan kehendak mereka.

Fungsi pendidikan sebagai alat reproduksi dilakukan dengan dua cara; legitimasi dan sosialisasi (Amir Hasan Dawi, 2006). Legitimasi bermakna sistem pendidikan mengesahkan akan ideologi meritokrasi iaitu peluang pendidikan berasaskan kepada persamaan peluang. Manakala sistem pendidikan (sekolah) merupakan agen sosialisasi untuk meneguhkan tingkah laku dan sikap yang memihak kepada golongan kapitalis. Sekolah akan mengadakan pelbagai ujian dan peperiksaan untuk mengelaskan pelajar mengikut aliran yang akhirnya akan menentukan kerjaya mereka kelak. Maka pelajar yang berlatarbelakangkan kelas sosial tinggi akan lebih berjaya dalam peperiksaan dan seterusnya dalam kerjaya.

2.7.2 Teori Z (1982)

Ouchi (1982) menjelaskan bahawa sesebuah organisasi yang berjaya adalah disebabkan oleh faktor budaya organisasi dan bukannya faktor teknologi. Ouchi (1982) memperkenalkan satu strategi pembangunan tenaga manusia dalam organisasi melalui Teori Z. Beliau membandingkan amalan pengurusan tenaga manusia antara pengurus di Amerika Syarikat (US) dan di Jepun. Beliau telah mendapati lima perbezaan utama.

- i. Mobiliti pekerja seperti pertukaran dan perletakan jawatan adalah lebih tinggi di AS berbanding di Jepun.
- ii. Penilaian pencapaian pekerja di AS dilaksanakan secara berterus terang dan berhadapan. Kenaikan pangkat berlaku dengan cepat. Di Jepun penilaian tidak dibuat secara berterus terang dan berhadapan, manakala kenaikan pangkat agak lambat.
- iii. Keadaan kerja, tugas, dan tanggungjawab pengurus dinyatakan dengan jelas dan khusus di AS sementara di Jepun sistem kerja berdasarkan pelbagai pengalaman. Pengurus dan pekerja saling berkongsi pengalaman kerja antara satu sama lain.
- iv. Pembuatan keputusan merupakan tanggungjawab individu iaitu pengurus dalam organisasi di AS. Justeru, keputusan dapat dibuat dengan cepat namun pelaksanaannya kerap menghadapi masalah. Di Jepun pembuatan keputusan dilakukan secara kolektif, implikasinya keputusan dibuat agak lambat tetapi pelaksanaannya berjalan lancar kerana telah mendapat kesepakatan bersama.
- v. Di AS pengurusan organisasi menghargai sumbangan secara individu, sebaliknya di Jepun pengurusan mementingkan kumpulan dalam memberi penghargaan.

Hasil kajian beliau telah memperkenalkan teori pembentukan tenaga manusia iaitu teori Z. Ada dua tahap dalam pembentukan tenaga manusia mengikut Ouchi (1982). Tahap pertama ialah pembentukkan falsafah dan matlamat organisasi yang dijadikan panduan dan pegangan semua ahli. Asas dalam pembentukan falsafah ialah budaya

dan falsafah korporat. Tahap kedua ialah menguji kesesuaian ahli dengan budaya yang dibentuk bagi memastikan sama ada wujud unsur penerimaan atau penolakan di kalangan ahli. Situasi ini penting kerana teori ini mementingkan perhubungan yang rapat antara ahli-ahli dalam organisasi. Sekiranya ada ahli yang tidak dapat menyesuaikan diri, ahli tersebut akan dipinggirkan.

2.7.3 Model Quinn

Model dan kerangka boleh membantu kita memahami sesebuah organisasi, andaian dan keadaan sebenar persekitaran kerja, hubungan di kalangan pekerja, dan fungsi pembuatan keputusan. Dalam kajian ini penyelidik akan menggunakan Kerangka Nilai Persaingan Quinn (1988) bagi mengenal pasti corak budaya yang diamalkan oleh organisasi berdasarkan teori fungsionalis. Model ini sesuai digunakan (Locklin, 2004; Barath, 2004; Maslowski, 2001) dalam mengkaji budaya organisasi. Pandangan ini disokong oleh Field (2005), yang berpendapat model organisasi berkesan boleh dilihat daripada dua jenis iaitu, fokus dalaman *versus* fokus luaran dan fokus fleksibiliti *versus* fokus kawalan.

Kejayaan penggunaan Kerangka Nilai Persaingan Quinn dalam organisasi bercorak perkhidmatan seperti dalam sistem penjagaan kesihatan menyokong kuat akan penggunaan model ini dalam sistem pendidikan (Barath, 2004). Pada umumnya model ini menjelaskan bahawa setiap organisasi mempunyai empat domain persaingan. Domain-domain tersebut ialah;

1. Pertimbangan kepada manusia (pembangunan pasukan, bimbingan, penyeliaan).
2. Pertimbangan kepada struktur (peranan dan fungsi, polisi, prosedur).

3. Pertimbangan kepada pengeluaran (matlamat organisasi dan hasil).
4. Pertimbangan kepada konteks (strategi hala tuju, hubungan dengan persekitaran luaran).

Berdasarkan kepada nilai dan kepercayaan peribadi, individu dalam organisasi mempunyai orientasi yang tertentu dalam setiap daripada empat jenis tadi. Begitu juga keadaan sesebuah organisasi dicirikan oleh orientasi dalam setiap jenis. Model Quinn dan Rohrbaugh (1983) dan Rohrbaugh (1983) ini menjelaskan empat jenis ini dicirikan oleh nilai persaingan; wujud persaingan antara nilai dalam jenis. Namun setiap jenis mempunyai kepentingan yang sama. Peranan pemimpin ialah untuk membangunkan kemahiran dan kompetensi yang berkaitan dalam semua jenis untuk mencapai keseimbangan. Namun perkara yang sering terjadi dalam sesebuah organisasi ialah mengutamakan sesuatu jenis sehingga mengabaikan jenis yang lain. Konflik sering terjadi antara keutamaan kepada 'manusia' dan 'pengeluaran'. Sesetengah pengurus mengambil berat tentang pembangunan pasukan dan hubungan kerja yang efektif walaupun matlamat kerja gagal dicapai. Sebaliknya kebanyakan pekerja bekerja untuk pengurus atau organisasi yang mana matlamat dan pencapaian hasil diberikan keutamaan walaupun hubungan antara pekerja tidak sihat. Sesungguhnya Model Quinn dan Rohrbaugh (1983) membantu kita memahami kehidupan berorganisasi (Locklin, 2004).

Quinn dan Rohrbaugh (1983) telah menjelaskan lagi skema dan teori Parsons dan Schein dalam Kerangka Nilai Persaingan (*Competing Values Framework*). Dalam kerangka ini ada empat unsur utama iaitu; hubungan kemanusiaan, proses dalaman,

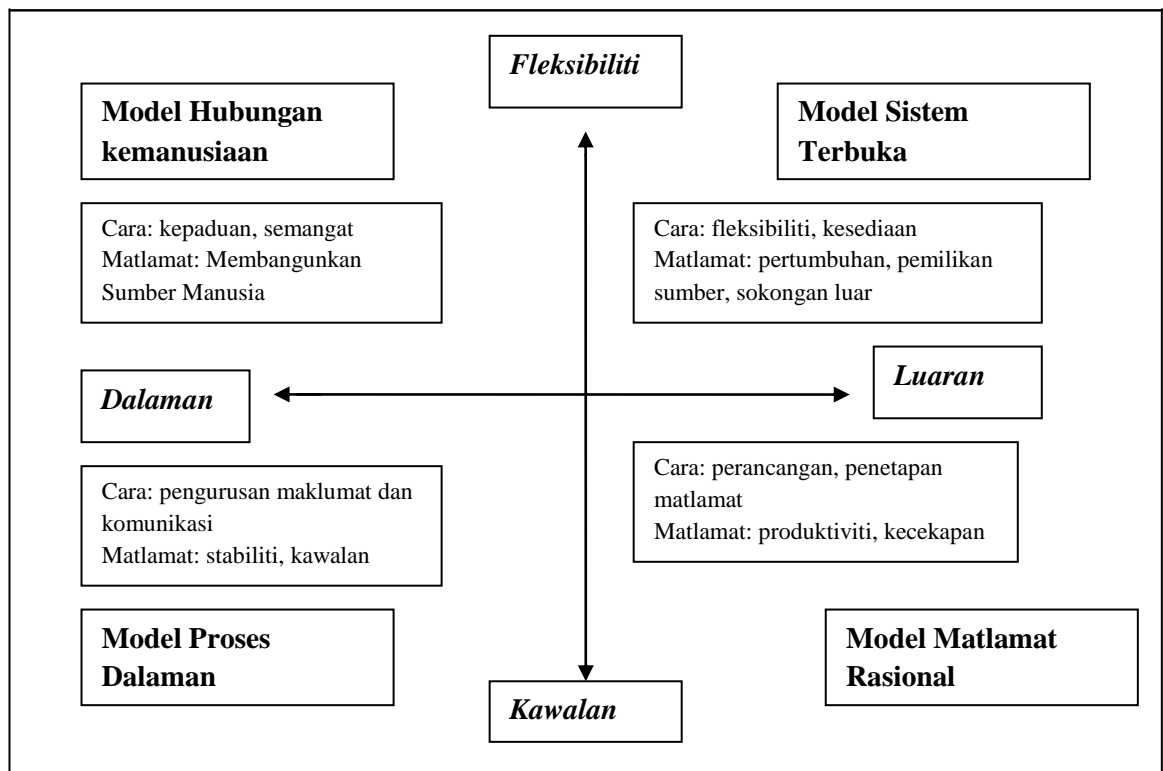
matlamat rasional dan orientasi sistem terbuka. Empat unsur ini pada dasarnya mempunyai persamaan dalam teori Parsons iaitu *latency*, integrasi, pencapaian matlamat dan adaptasi. Kerangka ini dibina oleh Quinn et al. berdasarkan kajian (Campbell, 1974) yang menyenaraikan tiga puluh sembilan petunjuk yang pada pandangan mereka cukup komprehensif bagi mewakili pengukuran kepada keberkesanan organisasi. Quinn dan Rohrbaugh (1983) menganalisis senarai petunjuk tersebut untuk menentukan corak atau kelompok bagi mengenal pasti kunci utama keberkesanan organisasi.

Petunjuk Campbell (1974) telah dianalisis dengan menggunakan sistem skala multijenisonal dan didapati tiga jenis utama telah dikesan. Jenis pertama ialah membezakan kriteria keberkesanan kepada penekanan terhadap kelenturan (fleksibiliti), kebijaksanaan dan dinamik daripada kriteria kestabilan, peraturan dan kawalan. Justeru ada organisasi dikatakan berkesan jika organisasi mampu untuk berubah, adaptasi kepada perubahan dan mempunyai ciri organik. Manakala ada organisasi dianggap berkesan jika organisasi stabil, boleh diramal dan bersifat mekanisma. Kontinum berada di jajaran yang lebar daripada organisasi yang *versatility* dan *pliability* (cekap dalam pelbagai lapangan dan mudah lentur) kepada organisasi yang stabil dan mantap serta mempunyai ketahanan.

Jenis kedua yang membezakan kriteria keberkesanan ialah organisasi yang menekankan kepada orientasi dalaman, integrasi dan kesatuan daripada kriteria yang menekankan orientasi luaran, pembezaan dan persaingan. Justeru, ada organisasi yang dianggap berkesan jika organisasi mempunyai ciri-ciri harmoni dalam

organisasinya, manakala ada yang menganggap sebagai berkesan jika organisasi itu menekankan kepada berinteraksi dan persaingan dengan orang lain di luar organisasi. Kontinum bermula dari pautan atau pertalian dan keselarasan kepada pemisahan dan kebebasan (Cameron & Quinn,1999).

Jenis ketiga ialah berkaitan dengan darjah kerapatan yang dikenali sebagai kontinum cara – matlamat. Berdasarkan kepada Quinn dan Rorhbaugh (1983), sesetengah faktor keberkesanan dikira sebagai pengantara kepada objektif yang muktamad. Namun begitu jenis ini tidak dijelaskan dan dalam usaha mereka yang kemudiannya hanya jenis dalaman-luaran dan jenis kelenturan-kawalan diambil kira dalam kerangka nilai persaingan.



Rajah 2.2. Kerangka Nilai Persaingan Dalam Organisasi (Quinn,2006).

Nota. Adaptasi daripada “*Rational Management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*” oleh Quinn, R.E. 1989, Jossey-Bass Publishers, p. 51.

Model Quinn (1988) seperti rajah.2.2 menyediakan kerangka bagi meneroka pemikiran individu, pandangan, dan kesanggupan ahli-ahli organisasi untuk bertindak. Kepentingan pendekatan ini ialah dapat menjelaskan cara individu bekerja dalam organisasi (misalnya sekolah) ditentukan oleh skala nilai, motivasi dan cita-cita individu. Nilai ini secara agregat menentukan kualiti sesebuah organisasi (Barth, 2004). Quinn (1988) telah menyatakan bahawa budaya dikenal pasti melalui pengenalan perhubungan kemanusiaan, proses dalaman, matlamat rasional dan orientasi sistem terbuka dikaitkan dengan keberkesanan organisasi. Takulannya berkaitan dengan hubungan ini adalah gambaran akan pernyataan *Parsons* yang berhujah bahawa organisasi perlu menyelesaikan empat masalah asas jika mereka ingin terus hidup, berkembang dan membangun (Parsons, Bales & Shils, 1953). *Parsons* dalam hal ini menegaskan bahawa untuk organisasi meneruskan hayatnya dan berkembang, organisasi harus memenuhi aspek adaptasi, mencapai matlamat, integrasi, dan tersembunyi.

Quinn (1988) berhujah sesebuah organisasi perlu memberi nilai pada setiap empat orientasi budaya sekiranya ingin berkesan. Organisasi yang tidak jelas nilainya atau memiliki nilai yang tidak berkesan akan menyebabkan organisasi itu tidak berkesan, kerana misi atau hala tuju yang kurang untuk bergerak. Quinn (1988) berpendapat nilai dalam organisasi seharusnya konsisten dan jelas. Paradoks dalam Model Quinn (1988) berhubung dengan fakta bahawa tidak seharusnya dengan memberi nilai

dalam empat orientasi budaya akan meningkatkan pencapaian. Sebaliknya Quinn (1988) menegaskan bahawa nilai mungkin terlebih penekanan yang boleh menyebabkan penurunan dalam pencapaian. Untuk menjelaskan keadaan paradoksikal ini, Quinn (1988) telah memperkenalkan konsep 'zon positif' dan 'zon negatif'. Sebagai teras hujahnya tentang nilai, Quinn (1988) menyatakan nilai yang mencerminkan kriteria berkesan tertentu akan menjadi kriteria yang tidak efektif sekiranya nilai dikejar secara membata tuli atau bersifat melampau.

Masalah dalam orientasi perhubungan kemanusiaan, Quinn (1988) menjelaskan dengan terlebih penekanan kepada komitmen, semangat dan perkembangan manusia mungkin akan memberi kesan ekstrim 'persetujuan' dan 'individualisme tanpa kawalan'. Perbincangan dan penglibatan sebaliknya mungkin menjadi 'tidak sesuai dan tidak bernoktah'. Manakala terlebih penekanan ke atas aspek orientasi sistem terbuka mungkin menyebabkan 'kehancuran' dan 'tiada kesinambungan'. Terlebih penekanan kepada perubahan dan inovasi pula mungkin akan membawa kepada 'maklum balas pra matang' dan 'eksperimen yang merugikan'. Tambahan lagi, terlampau memberi penekanan kepada sokongan luaran dan pemilikan sumber akan membawa kepada 'kepintaran politik' dan 'opportunistik yang tidak berprinsip'. Berkaitan dengan orientasi matlamat rasional pula, Quinn (1988) berhujah bahawa terlebih penekanan kepada usaha, produktiviti, dan penekanan kepada keuntungan atau impak, mungkin membawa kepada 'kerja abdi' dan 'keletihan manusia.' Sama juga pertimbangan kepada penghuraian matlamat dan penetapannya akan membawa kesan 'peraturan yang tegas' dan 'dogma buta' yang akan meninggalkan ruangan sempit untuk wujud perbezaan. Tambahan lagi, terlebih penekanan kepada aspek

orientasi proses dalaman mungkin membawa organisasi kepada karenah birokrasi yang mana segala-galanya secara ketat ditetapkan, justeru ruang untuk inisiatif ahli-ahli organisasi hampir tiada. Justeru mengikut Quinn (1988) sesebuah organisasi yang berjaya perlu mempunyai keseimbangan dalam ke empat-empat jenis tersebut.

Daripada nilai persaingan ini Quinn (1988) telah mengutarakan peranan yang perlu dimainkan oleh pemimpin-pemimpin organisasi. Daripada dua jenis nilai (dalaman-luaran, fleksibiliti-kawalan) digunakan dalam kerangka keberkesanan organisasi. Setiap sukuan menggambarkan satu set kemahiran pengurusan. Dalam setiap sukuan, dua peranan atau ciri-ciri yang dikaitkan dengan salah satu daripada model dan teori pengurusan.

1. Sukuan atas dan di sebelah kiri mewakili model perhubungan kemanusiaan, menggambarkan dua peranan pemimpin: Fasilitator menggalakkan kerja berpasukan dan kepaduan, dan mengurus konflik interpersonal. Mentor pula suka menolong dan mudah di dekati, memberi perhatian dan pertimbangan dalam pembangunan manusia.
2. Sukuan atas dan di sebelah kanan mewakili model sistem terbuka pula menggambarkan pemimpin sebagai innovator dan broker. Pemimpin yang innovator kreatif dan mudah untuk berubah dan membuat penyesuaian. Sementara sebagai broker ia mempunyai ciri-ciri kebijaksanaan, pandai membujuk, berpengaruh dan berkuasa. Pemimpin sangat mengambil berat untuk mengekalkan autoriti luaran organisasi dan mendapatkan sumber-sumber luaran.

3. Sukuan bawah dan di sebelah kanan mewakili model matlamat rasional. Sukuan ini menggambarkan pemimpin sebagai pengeluar dan pengarah. Sebagai pengarah pemimpin berorientasikan kerja, kerja berfokus, dan merangsang ahli-ahli untuk meningkatkan pengeluaran dan memenuhi sasaran matlamat yang ditetapkan. Pengarah terlibat dengan perancangan dan penetapan matlamat dan objektif serta menyediakan harapan yang jelas.
4. Sukuan bawah dan di sebelah kiri menggambarkan model proses dalaman. Dua peranan kepimpinan di bawah model ini ialah sebagai penyelararas dan monitor. Penyelararas mengekalkan struktur, jadual, mengurus, dan menyelararas kerja staf, dan memberi perhatian kepada isu-isu logistik serta penyelenggaraan. Sementara monitor berperanan memeriksa pencapaian dan mengurus kertas kerja (Quinn, 1988)

Quinn (1988) menjelaskan bahawa pemimpin yang berkesan seharusnya berkeupayaan untuk menguasai banyak kemahiran. Pemimpin diharapkan dapat memainkan semua peranan dan secara serentak mempertimbangkan akan keseimbangan mengikut keperluan persaingan. Pemimpin yang berkesan seharusnya menunjukkan tingkah laku kompleks iaitu keupayaan untuk mempertimbang dan melaksanakan pelbagai peranan yang bertentangan (Denison, 1995). Denison et al. (1995) dalam kajian mereka terhadap 176 eksekutif mendapati, pemimpin yang lebih berkesan mempunyai lebih banyak peranan yang pelbagai berbanding dengan pemimpin yang kurang berkesan. Hart dan Quinn (1993) dalam kajian mereka ke atas 916 pengurus terkenal menguji hubungan antara peranan kepimpinan

dengan pencapaian organisasi. Mereka mendapati pencapaian yang tinggi dicapai oleh CEOs yang mempunyai tingkah laku kompleks pada tahap tinggi.

Walaupun terdapat banyak jenis budaya organisasi namun (Hoy & Miskel, 2001) lebih memilih *Competing Values Framework* oleh Cameron dan Quinn (1999) kerana secara konsisten dikenali umum dan kategori skema yang berkaitan dengan nilai dan andaian-andaian diterima umum. Justeru, pengkaji ingin mengenal pasti nilai yang diamalkan di PPD yang berpencapaian KPI tinggi dan nilai yang diamalkan di PPD yang berpencapaian KPI rendah. Pengkaji ingin mengenal pasti jenis manakah yang paling banyak diamalkan di PPD gred A dan PPD gred B dan adakah wujud profil budaya yang bebeza antara PPD yang dikatakan berpencapaian KPI tinggi dan yang berpencapaian KPI rendah?

2.8 Rumusan

Tinjauan literatur menunjukkan betapa pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan pencapaian organisasi. Kajian-kajian organisasi berkesan dan penambahbaikan organisasi dengan jelas menunjukkan variabel-variabel yang berkaitan dengan etos, iklim, persekitaran dan budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian organisasi. Tinjauan literatur juga mendapati ada hubungan yang positif antara persekitaran kerja, kepemimpinan organisasi dan komitmen organisasi. Pengkaji ingin mengenal pasti situasi budaya organisasi mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD dan hubungannya dengan kepemimpinan PPD, dan komitmen terhadap organisasi.

BAB TIGA

METODOLOGI

3.1 Pendahuluan

Bab tiga akan membincangkan metodologi kajian yang digunakan bermula dari rekabentuk kajian hingga kepada penganalisan data-data yang diperolehi. Untuk penerangan, bab ini menjelaskan tentang reka bentuk kajian, kerangka kajian, variabel-variabel yang dikaji, populasi dan persampelan, instrumen, prosedur pengumpulan data, dan kaedah penganalisan data.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Seperti yang dinyatakan dalam bab satu, tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti amalan budaya organisasi mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD serta untuk mengenal pasti hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan organisasi. Kaedah tinjauan dan perbandingan dengan menggunakan soal selidik dan temu bual untuk mengumpul maklumat, sesuai digunakan dalam penyelidikan bukan eksperimen (Johnson & Christensen, 2012). Pengkaji menggunakan kaedah soal selidik kerana proses untuk mendapatkan data daripada pegawai adalah lebih mudah jika dibandingkan dengan kaedah lain. Soal selidik boleh menjadi alat yang berguna untuk membuat analisis atau mendiagnosis budaya organisasi (Maslowski, 2006). Oleh kerana tujuan utama kajian ini ialah untuk menyediakan deskripsi tentang ciri-ciri sesuatu fenomena berkaitan amalan budaya organisasi penolong pegawai PPD dan Pegawai Pendidikan Daerah (PgPD), dan hubungannya dengan kepimpinan dan komitmen. Kajian ini dikelaskan sebagai kajian deskriptif-korelatif (Johnson & Christensen, 2012).

Pendekatan yang biasa digunakan untuk mengumpul maklumat dalam kajian diskriptif ialah dengan menggunakan soal-selidik dan juga temu bual berprotokol (Johnson & Christensen, 2005; Johnson & Christensen, 2012) dan lazimnya teori-teori sosiologi, iaitu teori yang berbentuk makro (fungsionalisme dan konflik) selalu menggunakan pendekatan kuantitatif (Amir Hasan, 2002; Amir Hasan, 2006). Memandangkan kajian ini melibatkan perbandingan antara PPD dan responden yang agak besar maka kajian ini lebih sesuai menggunakan kaedah kuantitatif (Pang, 2006; Cohen et al., 2000; Amir Hasan, 2002; Amir Hasan, 2006). Kajian kuantitatif adalah jenis penyelidikan pendidikan dimana pengkaji memutuskan apa yang hendak dikaji, bertanya soalan yang khusus, mengecilkan skop soalan, mengumpulkan data yang boleh dikuantitatifkan daripada peserta, menganalisa nombor-nombor tersebut menggunakan statistik dan menjalankan inkuiri dalam bentuk yang objektif dan tidak bias (Creswell, 2014). Penyelidikan kuantitatif bergantung kepada penaakulan deduktif (Sekaran & Bougie, 2010). Penyelidikan kuantitatif menggunakan pelbagai teknik analisis kuantitatif yang pelbagai dan menyediakan deskriptif mudah pembolehubah yang terlibat, untuk menjalankan hubungan statistik antara pembolehubah melalui pemodelan statistik kompleks (Saunders, 2009).

Tinjauan ialah kaedah penyelidikan dengan mengumpul data melalui soal selidik daripada responden dan digunakan secara meluas dalam pelbagai bidang (Amir Hasan, 2006; Ary, 2002; Amir Hasan, 2002) dan sesuai untuk mendapatkan maklumat berkaitan tingkah laku (Gorard, 2001). Menurut Singleton dan Straits (2005) kaedah tinjauan bertujuan untuk mengumpulkan data dari sejumlah unit atau individu dalam satu-satu masa.

Banyak kajian oleh sarjana menggunakan instrumen kuantitatif untuk mengkaji budaya organisasi, budaya sekolah, dan budaya bilik darjah (Ybema, Yanow, Sabelis, 2011; Gordon, 2004; Cavanagh, 2003; Cavanagh & Dellar, 2000; Cameron & Quinn, 1999; Gruenert & Valentine, 1998; Snyder, 1988; Saphier & King, 1985). Penyelidik-penyelidik ternama seperti (Schein, 1999; O'Reilly, 1999; Chatman & Jehn, 1994; Cameron & Quinn, 1999) juga menggunakan instrumen kuantitatif untuk menganalisis budaya organisasi (Hoy & Miskel, 2001). (Gordon, 2004; Irving, 2013) menyarankan kaedah temu bual adalah perlu walaupun kaedah soal selidik boleh menyediakan maklumat tentang nilai yang menyokong sesebuah organisasi. Justeru, dalam kajian ini kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik dan temu bual semi berstruktur akan digunakan bagi mendapatkan data.

Penyelidik juga membandingkan atribut responden dari aspek jantina, umur, pengalaman bekerja dan juga kelayakan ikhtisas terhadap ciri-ciri organisasi PPD dan budaya organisasi turut dibincangkan kerana faktor demografi responden mempunyai pengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi dan organisasi PPD.

3.3 Huraian Variabel

Dalam kajian ini terdapat variabel bersandar iaitu pencapaian KPI dan variabel bebas iaitu budaya organisasi, kepimpinan organisasi, dan komitmen organisasi. Variabel bebas dalam kajian ini ialah budaya organisasi PPD. Budaya organisasi dibahagikan kepada empat jenis: Hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman. Kajian ini menggunakan kerangka model Quinn (2006) iaitu *Competing Values Framework* (CVF) yang terdiri daripada empat jenis yang

menggambarkan nilai dalam budaya organisasi; jenis hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional dan proses dalaman.

Bahagian pertama yang dapat menggambarkan organisasi berkesan ialah penekanan kepada fleksibiliti, kebijaksanaan dan dinamik, berbanding dengan organisasi yang menekankan kriteria stabiliti, arahan dan kawalan. Dengan itu, terdapat organisasi yang dianggap sebagai berkesan jika organisasi berupaya untuk berubah, menyesuaikan kepada perubahan situasi dan mempunyai sifat organisma. Namun, ada organisasi lain dilihat sebagai efektif jika ianya stabil (mantap), boleh dijangka dan bersifat mekanikal. Maka jajaran berada antara organisasi yang cekap dalam pelbagai bidang dan fleksibel kepada organisasi yang mantap dan dapat bertahan.

Bahagian kedua membezakan kriteria berkesan yang menekankan kepada orientasi dalaman, integrasi, dan kesepaduan daripada kriteria yang menekankan orientasi luaran, perbezaan, dan persaingan. Oleh itu, ada organisasi yang dilihat sebagai efektif jika organisasi mempunyai perwatakan dalaman yang harmoni, manakala ada yang menilai organisasi yang efektif jika organisasi menekankan kepada berinteraksi dan bersaing dengan organisasi luar. Kontinum ini berada daripada organisasi yang mementingkan kepada kesepaduan dan penyelarasan kepada organisasi yang mementingkan perbezaan dan kebebasan (Cameron & Quinn, 1999).

Kedua-dua bahagian ini membentuk empat sukuan dan setiap sukuan mewakili satu set petunjuk keberkesanan organisasi. Petunjuk-petunjuk ini merupakan perkara

yang dinilai oleh masyarakat tentang pencapaian organisasi. Empat corak kriteria ini mentafsir akan nilai teras pertimbangan yang dibuat terhadap organisasi.

Berdasarkan empat jenis nilai orientasi ini, kerangka nilai persaingan digunakan untuk mengelaskan perbezaan jenis budaya dan kemudiannya untuk mengkaji perbezaan jenis-jenis budaya serta menghubungkannya dengan keberkesanan organisasi sekolah. Untuk tujuan ini Quinn dan Kimberly (1984) menjelaskan jenis nilai persaingan untuk membentuk sebuah jenis budaya organisasi untuk mengkaji secara mendalam budaya organisasi, andaian-andaian asas yang dibuat sebagai tanda persetujuan, motif, kepimpinan, pembuatan keputusan, keberkesanan, nilai dan bentuk organisasi (Quinn & Kimberly, 1984).

Jenis pertama dikenali sebagai jenis hubungan kemanusiaan berdasarkan kepada teori organisasi yang dimajukan oleh Pergerakan Hubungan Manusia (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Pergerakan kumpulan ini pula adalah reaksi daripada tradisi formal daripada jenis pengurusan klasik oleh Taylor (1841-1925) dan Fayol (1856-1915). Jenis ini menekankan akan kepentingan hubungan kemanusiaan dalam pentadbiran. Mereka percaya bahawa cabaran yang paling hebat dalam menggerakkan organisasi ialah untuk membangun dan mengekalkan hubungan yang dinamik dan harmoni di kalangan ahli-ahli. Nilai penting dalam jenis ini ialah semangat tinggi di kalangan ahli, prihatin kepada masyarakat dan komitmen kepada organisasi. Situasi-situasi ini memerlukan persekitaran yang terbuka, perbincangan dan penglibatan dalam membuat keputusan.

Jenis kedua pula ialah jenis sistem terbuka iaitu jenis yang menekankan nilai yang berkaitan dengan tindak balas kepada perubahan dalam persekitaran organisasi (Quinn, 1988). Jenis ini berasaskan kepada pendekatan sistem terbuka dan di luar jangkaan dalam sains organisasi. Jenis ini berasaskan kepada premis bahawa organisasi bergantung kepada persekitaran untuk mendapatkan input-input, dan organisasi hanya akan berjalan lancar sekiranya kegiatan-kegiatan yang dilakukan diterima oleh ahli-ahli kumpulan dalam persekitaran mereka. Situasi ini menggambarkan bahawa organisasi seharusnya menyesuaikan diri dengan persekitaran sama ada secara reaktif atau proaktif. Oleh itu, nilai utama dalam jenis ini ditekankan kepada inovasi, celik akal dan adaptasi. Nilai ini diperlukan demi mendapatkan sumber-sumber untuk pengembangan dan penyelenggaraan serta mendapat mandat daripada pemilik saham.

Jenis matlamat rasional ialah jenis yang ke tiga dalam kerangka nilai persaingan Quinn (1988). Walaupun jenis ini tidak jelas asal usul teorinya, namun jenis ini menggambarkan pendekatan yang pragmatik kepada organisasi sebagai satu entiti yang mengarah kepada pencapaian matlamat (Maslowski, 2001). Daripada satu aspek jenis ini hampir sama dengan jenis proses dalaman, iaitu organisasi cuba mengawal dengan cara yang rasional untuk mencapai matlamat. Namun tidak seperti dalam jenis proses dalaman, sesuatu keputusan ada tindak balas yang mana akan menentukan pula tindakan susulan. Nilai teras dalam jenis ini ialah produktiviti dan keberkesanan. Dalam usaha untuk mencapai matlamat ini, penjelasan matlamat, tindak balas dan pendekatan cara-matlamat yang rasional dikira sangat penting.

Jenis keempat dikenali sebagai jenis proses dalaman yang berkiblatkan perspektif birokratik Weber dan hasil usaha awal pergerakan Pengurusan Saintifik (Quinn dan Rohrbaugh, 1983). Jenis proses dalaman berasaskan kepada premis bahawa setiap organisasi hanya akan berjalan dengan berkesan sekiranya segala tindakan yang akan dibuat dikenal pasti dengan jelas dan diselaras dengan cekap. Nilai utama dalam jenis ini ialah stabiliti, boleh diramalkan dan kecekapan. Matlamat akan dicapai melalui operasi dan sistem komunikasi yang jelas. Atas sebab itu, pengurusan maklumat dan pendokumentasian dikira sangat penting sebagai satu cara untuk mencapai matlamat organisasi.

Gred PPD merujuk kepada dua gred iaitu PPD gred A dan PPD Gred B yang telah distrukturkan mengikut Kementerian Pendidikan Malaysia. Selain daripada itu, variabel bebas dalam kajian ini ialah komitmen organisasi dan kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah. Komitmen organisasi merujuk kepada komitmen pegawai-pegawai terhadap PPD. Manakala kepimpinan organisasi pula merujuk kepada kepimpinan transformasional Pegawai Pendidikan Daerah.

Sementara variabel bersandar dalam kajian ini ialah pencapaian KPI PPD. Pencapaian KPI merujuk kepada pencapaian akademik, ko-kurikulum dan bidang kemanusiaan dan dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Pencapaian KPI tinggi merujuk kepada pencapaian 60% ke atas dalam semua bidang khususnya bidang akademik, manakala pencapaian rendah merujuk kepada pencapaian yang kurang daripada 60%. Ukuran pencapaian berdasarkan purata pencapaian ujian penilaian sekolah rendah (UPSR), Penilaian

Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) bagi lima tahun (2007-2012).

3.4 Populasi Dan Persampelan

Kumpulan besar sasaran yang akan digunakan dalam kajian ini dan dibuat generalisasi berdasarkan sampel yang dipilih dinamakan populasi (Johnson, dan Christensen, 2004). Sampel dalam penyelidikan merujuk kepada sebarang kumpulan atau kumpulan kecil atau sub set yang mewakili populasi dan maklumat yang diperoleh boleh digunakan untuk membuat generalisasi bagi populasi (Gorard, 2001; Cohen, 2000; Wallen & Fraenkel, 1996; Chefler, 1988).

Dalam kajian ini populasi ialah semua Pejabat Pendidikan Daerah di Negeri Kedah Darul Aman. PPD dipilih kerana pengkaji ingin mengkaji amalan budaya organisasi di semua PPD dalam Negeri Kedah yang mempunyai pelbagai gelagat budaya organisasi dan pencapaian KPI PPD yang berbeza. Rasionalnya, hanya terdapat dua gred bagi PPD iaitu gred A dan gred B di lokasi yang berbeza iaitu di Bandar dan luar bandar . Di Kedah terdapat 8 PPD yang terdiri daripada 4 PPD gred A dan 4 PPD gred B. Bilangan pegawai bagi PPD Kota Setar ialah 76 orang, PPD Kuala Muda yan 81 orang , PPD Kulim Bandar Baharu 79 orang, PPD Baling sik 64 orang, PPD Kubang Pasu 65 orang, PPD Padang Terap 44 orang, PPD Pendang 36 orang dan PPD Langkawi seramai 53 orang. (JPN Kedah, 2013).

Jadual 3.1

(Bilangan penolong pegawai mengikut PPD)

PPD	Bilangan Penolong Pegawai
PPD Kota Setar	76
PPD Kuala Muda/Yan	81
PPD Kulim bandar Baharu	79
PPD Baling /Sik	64
PPD Kubang Pasu	65
PPD Padang Terap	44
PPD Pendang	36
PPD Langkawi	53

Bagi tujuan kajian ini persampelan dilakukan dengan kaedah persampelan rambang berstrata mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD. Apabila melakukan persampelan, kerangka persampelan adalah perlu (Creswell, 2014; Johnson & Christensen, 2012; Gorard, 2001). Pengkaji menggunakan senarai semua PPD sebagai kerangka sampel di Negeri Kedah mengikut gred PPD dan Pencapaian KPI PPD. Persampelan rambang berstrata sesuai digunakan bagi populasi yang tidak seragam kerana kaedah ini dapat mengurangkan ralat persampelan, mengurangkan varian, dan memberi anggaran yang lebih tepat (Mohd Majid Konting, 2005; Gorard, 2001; Mohd. Majid Konting, 2000) dan kurang bilangan sampel dan hampir mewakili populasi dengan sempurna (Creswell, 2014; Johson & Christensen, 2012).

Terdapat dua langkah yang perlu dipatuhi dalam membuat persampelan rambang berstrata (Mohd Majid Konting, 2005; Cohen, 2000; Mohd. Majid Konting, 2000). Langkah pertama dalam persampelan ini ialah menentukan strata-strata yang ingin dikaji. PPD di bahagikan mengikut gred, lokasi dan pencapaian KPI PPD. Kemudian dalam setiap ged PPD sampel-sampel dipilih secara rawak mudah bagi mewakili populasi staf dan pembahagian saiz sampel antara strata-strata dilakukan secara berkadar (Creswell, 2014; Johson dan Christensen, 2012; Gorard, 2001). Daripada keseluruhan PPD di negeri Kedah [8: PPD gred A (4) dan PPD gred B (4)], semua PPD dipilih disebabkan hanya 8 PPD sahaja yang ada dalam Negeri Kedah. Hal ini bertepatan dengan penggunaan Formula Cochran dalam penentuan sampel bagi variabel kategorikal dan kontinuus. Semua pegawai PPD dipilih kerana jumlah pegawai PPD tidaklah begitu banyak jika dibandingkan dengan guru di sekolah.

Jadual 3.2

(Penentuan Saiz Sampel)

Penentuan saiz sampel: Formula Cochran.

Tahap alpha = 0.05

Tahap kesilapan yang boleh diterima = 3 %

Anggaran skala sisihan piawai = 0.833

$$S = \frac{5 \text{ (nombor markat skala)}}{6 \text{ (nombor sisihan piawai)}}$$

$$S = \frac{5}{6} \\ = .833$$

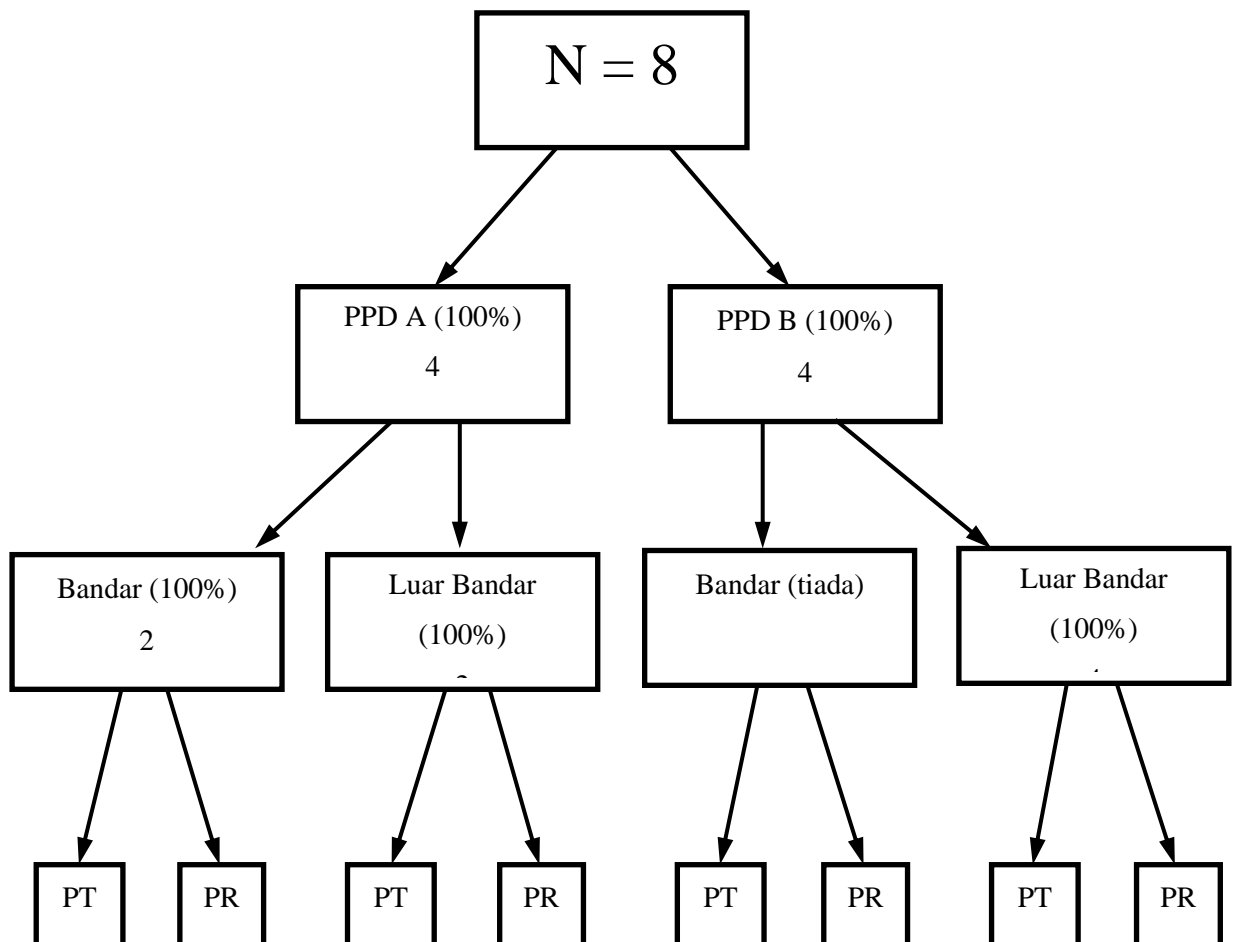
$$\begin{aligned} \text{Formula Cochran: } \frac{t^2 \times s^2}{d^2} &= \frac{(1.96)^2 (0.833)^2}{(5 \times 0.03)^2} \\ &= \frac{3.842 \times 0.694}{.0225} = 118 \\ &= \frac{n}{1 + n/N} \\ &= \frac{118}{1 + 118/466} = 94 \end{aligned}$$

$$(80/100 \times 8 = 6.4).$$

3.4.1 Pemilihan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD)

1. Pertamanya pengkaji mendapatkan senarai semua PPD (kerangka sampel) PPD gred A dan gred B berdasarkan lokasi PPD iaitu lokasi di luar bandar dan pinggir bandar/bandar.
2. Keduanya pengkaji mendapatkan senarai semua PPD (kearangka sampel) PPD gred A dan gred B mengikut lokasi PPD yang berprestasi KPI tinggi dan berprestasi KPI rendah.

Untuk lebih jelas proses persampelan dalam kajian ini dapat ditunjukkan oleh rajah 3.1 di bawah.



Rajah 3.1. Kaedah Persampelan PPD gred A dan PPD gred B

Nota:

PT = Pencapaian KPI Tinggi

PR = Pencapaian KPI Rendah

Jadual 3.3

(*Rumusan Populasi dan Sampel PPD*)

Jumlah populasi N= 8		Sampel n= 8		
		PT	PR	Jumlah
PPD Gred A	Bandar	2	0	2
	Luar Bandar	1	1	2
PPD Gred B	Bandar	0	0	0
	Luar Bandar	1	3	4
Jumlah		4	4	8

Berdasarkan proses persampelan dalam Rajah 3.3 bilangan sampel PPD gred A ialah 4 buah yang terdiri daripada 2 PPD bandar dan 2 PPD luar bandar. Sementara sampel PPD gred B ialah 4 buah yang kesemuanya terdiri daripada PPD di luar Bandar. Di PPD bandar dipilih 2 PPD gred A disebabkan hanya terdapat 2 PPD gred A sahaja yang terdapat di bandar, dimana kedua-dua PPD ini mempunyai pencapaian tinggi. Di PPD Bandar tidak terdapat PPD gred B. Sementara PPD luar Bandar dipilih 6 buah PPD dimana 2 PPD gred A dan 4 PPD gred B. 2 PPD gred A luar Bandar terdiri daripada 1 PPD berpencapaian tinggi dan 1 PPD berpencapaian rendah. Sementara PPD gred B luar Bandar terdiri daripada 1 PPD berpencapaian tinggi dan 3 PPD berpencapaian rendah.

3.4.2 Pemilihan pegawai-pegawai PPD

Bagi semua PPD, semua pegawai dipilih sebagai responden berdasarkan lokasi PPD luar bandar/pinggir bandar (bandar) dan pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Walaupun bilangan sampel pegawai melebihi daripada yang disarankan oleh Jadual Penentuan Saiz Sampel Rambang Krejcie dan Morgan (1970) namun saiz yang lebih besar adalah lebih baik daripada saiz yang kecil (Galloway, 2005; Gorard, 2001) Sebagai rumusan bilangan sampel ditunjukkan dalam jadual 3.4 di bawah.

Jadual 3.4

(Rumusan Persampelan Pegawai)

Populasi (N= 8)	Sampel (n= 8)
PPD Gred A (100%)	4
(Semua pegawai PPD)	300
PPD Gred B (100%)	4
(Semua pegawai PPD)	198
Jumlah responden pegawai PPD	498

3.4.3 Sampel Temu Bual

Empat buah PPD dipilih melalui persampelan rambang berstrata. Seorang pegawai pendidikan daerah dipilih bagi setiap PPD dan empat orang penolong pegawai dipilih secara rambang bagi setiap PPD. Persampelan strata sesuai bagi kaedah kualitatif dan kaedah kuantitatif kerana membolehkan penyelidik dapat mensasarkan

responden dalam sesuatu kumpulan dalam populasi dan membolehkan penggunaan analisis dan statistik inferensi (Cohen, Manion & Morrison, 2000). Pemilihan PPD dan pegawai pendidikan daerah dibuat mengikut prosedur persampelan strata seperti dicadangkan oleh Cohen, Manion, dan Morrison (2000) iaitu mengenal pasti ciri-ciri dalam populasi yang harus ada dalam sampel dan ke duanya melakukan persampelan rawak dalam kumpulan. Justeru, penyelidik menjalankan prosedur persampelan seperti berikut:

1. PPD gred A dan PPD gred B di bahagikan mengikut pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah iaitu tiga PPD teratas dan lima PPD terbawah bagi purata lima tahun peperiksaan UPSR, PMR dan SPM di negeri Kedah dan pencapaian KPI dalam perancangan strategik setiap PPD.
2. Secara rawak sebuah PPD dipilih bagi setiap kumpulan
3. Sebuah PPD (Pegawai Pendidikan Daerah) PPD gred A dan sebuah PPD (Pegawai Pendidikan Daerah) PPD gred B mewakili PPD pencapaian tinggi manakala sebuah PPD (Pegawai Pendidikan Daerah) PPD gred A dan sebuah PPD (Pegawai Pelajaran Daerah) PPD gred B mewakili PPD pencapaian rendah.
4. Berdasarkan kepada PPD yang dipilih secara rawak tadi, dua orang pegawai akan dipilih secara rawak berdasarkan kepada rangka sampel PPD.

3.5 Unit Analisis Kajian

Memandangkan tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti amalan budaya organisasi PPD dan subjek yang akan memberi maklumat ialah penolong pegawai di PPD, maka unit analisis kajian ini ialah PPD.

3.6 Instrumen

Para sarjana menyarankan penyelidik menggunakan instrumen yang sedia ada dan kukuh dibina oleh pakar sebelum penyelidik membinanya sendiri (Johnson & Christensen, 2004; Fraenkel & Wallen, 1996). Antara langkah penting untuk membina instrumen yang baik ialah dengan membuat tinjauan terhadap instrumen-instrumen yang sedia ada bagi mendapatkan format dan idea tentang item yang berkaitan (Fraenkel & Wallen, 1996).

3.6.1 Instrumen Kajian Kaedah Kuantitatif

Kaedah kajian tinjauan akan menggunakan tiga instrumen bagi mendapatkan data. Bagi mengenal pasti amalan budaya organisasi yang menekankan nilai keberkesanan organisasi penyelidik menggunakan soal selidik yang dibina oleh Maslowski (2001) selari dengan tujuan instrumen ini dibina. Dalam proses membina instrumen ini Maslowski (2001) telah menjalankan prakajian 1 dan 2, kajian rintis dan kajian pengesahan dengan menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif. Di samping itu, Maslowski (2001) telah mengkaji soal selidik yang berkaitan dengan budaya sekolah seperti;

- *School Culture Survey* (Saphier dan King, 1985),
- *School Work Culture Profile* (Snyder, 1988),
- *Profesional Culture Questionnaire for Primary School* (Staessens, 1999),
- *Organizational Culture in Primary Schools* (Houtveen, Voogt, Van der Vegt dan Van de Grift, 1996),
- *School Values Inventory* (Pang, 1996),
- *School Cultural Elements Questionnaire* (Cavanagh dan Dellar, 1996),

- *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron, 1985; Cameron dan Quinn, 1999; Quinn, 1988),
- *School Culture and School Performance* (Ralf Maslowski, 2001)
- *Organisational Culture Questionnaire* (Harrison, 1993)
- *Organizational Climate Measure* (Patterson, 2005)

Dalam kajian rintis, Maslowski telah memurnikan soal selidik ini dengan analisis faktor, seterusnya diuji lagi dengan analisis faktor dalam kajian pengesahan (*confirmatory study*). Akhirnya soal selidik ini diuji kebolehpercayaan oleh penyelidik dan dapatan menunjukkan nilai alpha antara .68 hingga .90.

Manakala untuk mengukur komitmen organisasi pengkaji menggunakan instrumen *Organizational Commitment* (OC) (Meyer & Allen, 1990), sementara bagi mengukur kepimpinan pegawai pendidikan daerah, instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000) digunakan.

Walaupun instrumen yang dibina oleh Maslowski (2001), Meyer dan Allen (1990), serta Bass dan Avolio (2000) dikenali umum dan mantap, tinggi kesahan dan kebolehpercayaannya namun instrumen ini perlu diubahsuai supaya boleh difahami dan mewakili PPD di Malaysia. Justeru, ujian rintis dilakukan bagi menguji instrumen-instrumen ini sama ada sesuai atau sebaliknya. Soal selidik ini dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A, B, dan C.

Bahagian A : Demografi

Instrumen ini mengandungi item-item latar belakang responden dan PPD seperti jantina, umur, pengalaman, taraf pendidikan, saiz PPD, lokasi PPD, dan jantina pegawai pendidikan daerah.

Bahagian B : Jenis Budaya Organisasi

Dalam kajian ini, budaya organisasi di bahagikan kepada empat jenis utama. Jenis-jenis tersebut ialah:

1. Jenis Hubungan kemanusiaan (Item 1-10)
2. Jenis Sitem Terbuka (Item 11-20)
3. Jenis Matlamat Rasional (Item 21-30)
4. Jenis Proses Dalaman (Item 31-40)

Setiap jenis mengandungi 10 item dan untuk setiap item, lima pilihan jawapan diberikan iaitu sangat jarang (1) hingga kepada sangat kerap (5) dan skor akan dikodkan semula jika pernyataan berbentuk negatif. Jawapan untuk semua item dikodkan seperti berikut:

1 = Sangat Jarang (SJ)

2 = Jarang (J)

3 = Tidak Pasti (TP)

4 = Kerap (K)

5 = Sangat Kerap (SK)

Namun, bagi pernyataan item yang negatif dikodkan sebaliknya 5 = Sangat Jarang hinggalah kepada 1 = Sangat Kerap.

Bahagian C : Komitmen Organisasi

Sementara instrumen Komitmen Organisasi (Meyer & Allen, 1990) hanya mempunyai dua puluh empat (24) item sahaja. Komitmen Organisasi dibahagikan kepada Komitmen Afektif, Komitmen Berterusan, dan Komitmen Normatif. Instrumen ini mempunyai lima (5) skala Likert. Jawapan untuk semua item dikodkan seperti berikut:

1 = Tidak Setuju

2 = Agak Tidak Setuju

3 = Agak Bersetuju

4 = Sangat Bersetuju

5 = Teramat Bersetuju

Semua item adalah dalam bentuk pernyataan positif

Bahagian D : Kepimpinan

Instrumen Kepimpinan (Bass & Avolio, 2000) mempunyai 36 item. Instrumen ini membahagikan kepimpinan kepada tiga iaitu; transformasional, transaksional, dan *laissez faire*. Jawapan untuk semua item dikodkan seperti berikut:

1 = Sangat Tidak Bersetuju

2 = Tidak Bersetuju

3 = Tidak Pasti

4 = Bersetuju

5 = Sangat Bersetuju

3.6.2 Instrumen Kajian Kaedah Kualitatif

Bagi kaedah kualitatif, instrumen kajian yang digunakan untuk mengumpul data ialah melalui temu bual dan kajian dokumen. Soalan-soalan semi berstruktur untuk mengenal pasti budaya organisasi, merujuk kepada soal selidik yang di bina oleh Maslowski (2001).

3.7.2.1 Temu Bual

Kaedah temubual digunakan sebagai kaedah utama untuk mendapatkan maklumat dalam kajian ini. Menurut Best dan Kahn (2003) dan Ahmad Sunawari (2009), temu bual merupakan soal selidik atau cara yang digunakan untuk mendapatkan maklumat secara lisan dari seseorang responden melalui cara percakapan secara berhadapan muka dengan seseorang. Kelebihan temu bual adalah penemu bual boleh menerangkan dengan jelas tujuan kajian dan jenis maklumat yang diinginkan. Maklumat temu bual direkod melalui rakaman audio dan catatan nota. Kaedah temu bual secara berstruktur digunakan dalam kajian ini. Berdasarkan kaedah ini, pengkaji berperanan sebagai moderator menyediakan soalan dan memandu jawapan yang diberikan responden. Sesi temu bual dengan Pegawai-pegawai Pelajaran Daerah, pegawai-pegawai serta staf dijalankan untuk mendapatkan maklumat berkaitan nilai yang diamalkan dan diberi penekanan di PPD sebagai menyokong data daripada soal selidik. Temu bual semi berstruktur digunakan kerana pengkaji lebih yakin untuk mendapatkan data untuk tujuan perbandingan (Bogdan & Biklen, 2003). Jenis-jenis budaya ini dikenal pasti melalui penekanan dan amalan nilai tertentu. Soalan-soalan (*protocol interview*) telah dibina lebih awal dan semua responden akan ditanya dengan soalan asas yang sama

akan memudahkan kerja perbandingan, mengurangkan bias, dan memudahkan analisis data (Creswell, 2014; Johnson & Christensen, 2012; Cohen, 2000). Justeru, instrumen budaya organisasi digunakan penyelidik untuk menemu bual responden bagi mendapat data (Cohen, 2000) dan kefahaman dengan lebih mendalam (Sulaiman Masri 2003; Ary, 2002; Cohen, 2000) dan penyelidik kualitatif percaya dengan temu bual akan mendapat jawapan yang lebih sah dan pelbagai walaupun dengan soalan yang sama (Creswell, 2014; Bogdan & Biklen, 2003).

Soalan-soalan temu bual boleh dilihat dalam Lampiran 4. Seramai empat orang Pegawai Pelajaran Daerah dan 16 orang pegawai dipilih secara random berdasarkan gred PPD dan pencapaian KPI. Semua perbualan dirakam (dengan kebenaran) kerana rakaman mempunyai kelebihan berbanding dengan hanya pendengaran (Cohen, 2000). Soalan-soalan separa struktur disusun mengikut urutan berikut:

(a) Maklumat Am Pegawai Pendidikan Daerah

Soalan-soalan yang dibentuk bertujuan untuk mengumpul maklumat latar belakang pegawai pendidikan daerah seperti tempoh penglibatan dalam pendidikan, pengalaman sebagai majikan, dan tempoh bertugas sebagai pegawai pelajaran daerah di PPD sekarang. Soalan-soalan di bahagian ini berubah mengikut kesesuaian keadaan.

(b) Persepsi Budaya Organisasi

Soalan-soalan dibentuk bertujuan untuk mencungkil kefahaman Pegawai Pendidikan Daerah tentang makna budaya organisasi, masalah-masalah yang dihadapi dalam

menjayakan misi PPD, dan peranan pegawai pendidikan daerah dalam membentuk budaya organisasi.

(c) Jenis-Jenis Budaya

Soalan-soalan dibentuk bagi mencari jawapan kepada amalan-amalan yang berlaku di PPD daripada empat jenis budaya:

1. Hubungan Kemanusiaan
2. Sistem Terbuka
3. Matlamat Rasional
4. Proses Dalaman

(d) Komitmen pegawai-pegawai PPD

Soalan-soalan menjurus kepada tahap komitmen pegawai di PPD dan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai terhadap PPD. Selain daripada itu, kaedah yang sama digunakan untuk menemu bual pegawai di PPD yang sama dengan pegawai pendidikan daerah. Soalan-soalan separa struktur dibentuk dengan tujuan untuk mendapat maklumat daripada penolong pegawai adalah sama dengan soalan-soalan yang ditujukan kepada pegawai pendidikan daerah.

3.7.2.2 Analisis Dokumen

Kajian dokumen melibatkan penelitian terhadap dokumen-dokumen seperti pernyataan visi dan misi PPD, program-program PPD, dan minit-minit mesyuarat pengurusan PPD. Kajian dokumen bertujuan mengumpul data bagi menyokong

maklumat-maklumat yang diberikan oleh pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai (Ary, 2002).

3.7 Ujian Rintis

Ujian rintis telah dijalankan di Sektor Akademik Jabatan Pendidikan Negeri Kedah pada 23 Februari 2012. Seramai 76 orang atau 98 % orang pegawai memberi respon daripada semua pegawai yang diminta oleh penyelidik. Tujuan ujian rintis ini ialah untuk menguji tiga instrumen iaitu *Work Culture Inventory* (WCI) (Maslowski, 2001), *Organizational Commitment* (OC) (Allen & Meyer, 1990) dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass dan Avolio, 2000) yang telah diubahsuai untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi. Penyelidik meminta bantuan daripada pakar-pakar bahasa pada peringkat PPD bagi memastikan setiap item mudah difahami oleh responden. Pengkaji juga menggunakan kaedah terjemahan 'back to back' iaitu dengan menterjemahkan secara timbal balik. Manakala pakar-pakar bidang budaya organisasi akan diminta untuk memeriksa item bagi memastikan kandungan yang mencukupi dan bersesuaian bagi mewakili alaman budaya organisasi dengan jenis-jenis yang dinyatakan. Penyelidik mengambil kira cadangan (Gorard, 2001) supaya mengadakan dua tahap ujian rintis. Pertamanya penyelidik telah berbincang dengan pegawai-pegawai yang dikenali penyelidik (Gorard, 2001) untuk melihat kefahaman dan isi kandungan nilai budaya organisasi. Seramai enam orang pegawai, tiga lelaki dan tiga perempuan yang bertugas lebih 10 tahun telah dipilih untuk berbincang kerana mereka lebih arif tentang perkara yang berlaku dalam persekitaran JPN. Perbincangan dengan kumpulan ini membantu penyelidik memahami cara mereka bercakap tentang sesuatu isu, membantu daripada

segi memilih perkataan dan membentuk rangkai kata yang sesuai (Gorard, 2001). Kumpulan fokus ini boleh mencadangkan pandangan mereka tentang sesuatu perkara yang penting tetapi tidak disedari oleh penyelidik. (Fowler, 1995 dlm. Ary, 2002). Kemudian penyelidik mendapatkan pandangan lima pakar pendidikan yang berpengalaman dalam bidang pendidikan di peringkat JPN untuk mengkaji item-item bagi mendapatkan kesahan munasabah (*logicaly validity*) (Fraenkel & Wallen, 1996).

Hanya ada satu cara untuk membaiki pencapaian dalam pendidikan iaitu dengan mengambil kira idea-idea daripada orang yang bekerja di PPD. Mereka faham tentang budaya mana yang boleh diterima dan yang mana boleh dilaksanakan dengan jayanya (Cunningham & Gresso, 1992). Justeru pandangan awal pegawai untuk membentuk soalan instrumen adalah penting bagi memastikan kesahan gagasan yang baik. Di samping pegawai sebagai responden, pengkaji juga akan mendapatkan maklumat daripada Ketua Sektor Akademik, JPN Kedah dengan menggunakan instrumen yang sama (Verma & Mallick, 1999). Keduanya penyelidik menjalankan ujian rintis yang melibatkan sampel yang agak serupa dengan sampel dalam kajian sebenar (Gorard, 2001; Johnson dan Christensen, 2004). Ujian rintis ini melibatkan Sektor Pengurusan Kemanusiaan dan Sektor Pengurusan Sekolah dan semua pegawai telah dipilih. Pemilihan pegawai-pegawai ini adalah kerana mereka mempunyai pengalaman yang luas dalam bidang pendidikan.

Memandangkan kajian ini ingin melihat amalan warga organisasi yang dicerminkan oleh nilai yang dipraktikkan, setiap pegawai diminta untuk menyatakan sejauh

manakah kekerapan pernyataan-pernyataan yang disediakan benar bagi organisasi mereka? Pandangan-pandangan diwakili oleh lima skala Likert: 1: Sangat jarang berlaku, kepada markah 5: Sangat kerap berlaku. Pernyataan-pernyataan berdasarkan kepada nilai yang mencorakkan empat jenis budaya organisasi. Instrumen ini dibina bagi mengkaji amalan budaya organisasi yang diamalkan di JPN daripada pandangan pegawai. Selain itu instrumen ini juga bertujuan bagi mendapatkan maklumat demografi yang juga merupakan variabel penyederhana seperti saiz organisasi dan lokasi organisasi.

3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian

Analisis kebolehpercayaan adalah penting kerana ia menguji kesahan dan kestabilan alat kajian bagi tujuan penyelidikan. Kebolehpercayaan merujuk kepada ciri alat pengukuran yang dapat menghasilkan jawapan atau nilai yang sama apabila sesuatu instrumen diukur berkali-kali atau konsisten setiap kali digunakan pada masa, tempat, dan sampel yang berlainan (Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir, 2001). Dalam kajian ini penyelidik menggunakan Kaedah Konsistensi Dalaman Prosedur *Alpha Cronbach*. Kaedah ini membuat andaian bahawa tiap-tiap item itu dianggap sebagai satu ujian setara dan semua korelasi antara item adalah sama. Sekiranya nilai $R > .6$ ini bermakna tahap kebolehpercayaan alat ukur adalah tinggi (Ary, 2002; Sheridan, 2001; Mohd Salleh, 2001; Nunnally, 1976). Sekiranya pekali kebolehpercayaan kurang dari .6, boleh dianggap instrumen yang dianalisis mempunyai nilai kebolehpercayaan yang rendah dan perlulah diperbaiki atau disingkirkan item-item dalam instrumen untuk meningkatkan pekali tersebut.

Dalam kajian rintis analisis menunjukkan instrumen *Work Culture Inventory* (Maslowski, 2001), *Organizational Culture* (Meyer & Allen, 1990), dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 2000) yang diubah suai mempunyai nilai Alpha Cronbach yang tinggi. Nilai *Alpha Cronbach* bagi *Work Culture Inventory* (Maslowski, 2001) yang mempunyai empat puluh item ialah .95 manakala nilai *Alpha Cronbach* bagi Komitmen pegawai (Meyer & Allen, 1990) yang mempunyai 24 item ialah .89, sementara nilai Alpha bagi Kepimpinan (Bass & Avolio, 2000) yang mempunyai tiga puluh tiga item ialah .92. Selepas analisis faktor diambil kira Alpha Cronbach bagi jenis-jenis budaya juga menunjukkan nilai yang tinggi. Secara ringkas analisis kebolehpercayaan konstruk ditunjukkan seperti dalam jadual 3.5.

Tidak ada perubahan bagi Instrumen Komitmen pegawai kerana data *Cronbach's Alpha if item deleted* menunjukkan kurang daripada Cronbach's Alpha keseluruhan 9 item iaitu .89. Namun bagi *Work Culture Inventory*. (sebelum analisis faktor) hanya item 22 akan diubah suai kerana *Cronbach's Alpha if item deleted* menunjukkan .95 melebihi Cronbach's Alpha bagi keseluruhan item (.95).

Jadual 3.5

(Analisis Kebolehpercayaan)

Konstruk	Bilangan item	Nilai Alpha	Item
Budaya organisasi	40	.95	1-40
Hubungan kemanusiaan	11	.84	1-11
Sistem terbuka	9	.85	32-40
Matlamat rasional	7	.80	14-20
Proses dalaman	13	.86	12-31
Komitmen organisasi	24	.87	1-24
Kepimpinan	33	.90	1-33

3.8.1 Kesahan Konstruk

Analisis faktor digunakan bagi kaedah pengurangan data daripada sejumlah data yang besar dan ia juga digunakan untuk menentukan sama ada sesuatu item itu berada dalam konstruk yang sama (Sheridan, 2001). Justeru analisis faktor *Principal Component* digunakan dalam kajian rintis ini bagi menguji kesahan konstruk. Dapatan analisis dalam ujian matrik beridentiti KMO dan Bartlett bagi variabel budaya organisasi menunjukkan tahap signifikan ialah 0.00 dan nilai *Chi-Square* 3808.21 serta nilai KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling*) ialah 0.897. Sementara analisis KMO dan Bartlett bagi variabel komitmen guru menunjukkan tahap signifikan ialah 0.00 dan nilai *Chi-Square* 709.64 serta nilai KMO ialah 0.864. Dapatan ini menunjukkan sampel yang digunakan memadai dan boleh dijalankan analisis faktor (Sheridan, 2001).

Nilai keseragaman (*communalities*) bagi setiap item budaya sekolah melebihi 0.3 kecuali item B22 (.294), B27 (.101), dan B28 (.250). Nilai keseragaman yang tinggi didapati dalam item B10 (.723), B18 (.771), dan B19 iaitu .713. Manakala nilai keseragaman bagi setiap item komitmen guru melebihi 0.4 Nilai keseragaman item yang paling rendah ialah item C3 (.334) manakala nilai keseragaman yang paling tinggi ialah item C7 iaitu 0.670.

Seterusnya kaedah *principal component* dijalankan ke atas instrumen budaya sekolah dan didapati terdapat 9 komponen yang mempunyai nilai eigenvalue melebihi 1 dengan menyumbangkan 67 % daripada jumlah keseluruhan varian. Apabila dijalankan analisis Kaedah putaran varimax bagi melihat korelasi item-item serta komponennya dengan menggunakan nilai beban faktor .4, 4 faktor yang dikehendaki menunjukkan 53.7 % daripada keseluruhan varian. Dapatan analisis menunjukkan 4 komponen yang dikenal pasti dengan jelas. Komponen-komponen itu dinamakan seperti berikut;

Komponen 1 : Jenis Matlamat Rasional

Komponen 2 : Jenis Sistem Terbuka

Komponen 3 : Jenis Hubungan Kemanusiaan

Komponen 4 : Jenis Proses Dalaman

Seterusnya kaedah *principal component* dijalankan bagi instrumen Komitmen Guru dan di dapati hanya 3 (tiga) komponen yang mempunyai nilai *eigenvalue* melebihi 1 dan menyumbangkan sebanyak 55.8% daripada jumlah keseluruhan varian. Kemudian dijalankan analisis putaran varimax bagi melihat korelasi item-item serta

komponennya dengan menggunakan nilai beban faktor .4. Dapatan analisis menunjukkan hanya tiga komponen yang dikenal pasti dengan jelas dan komponen-komponen ini dinamakan Komitmen Afektif, Kompenen Berterusan, dan Komitmen Normatif. Semua item akan dipakai dalam kajian sebenar dan tidak perlu diubahsuai lagi.

Kesimpulannya, melalui ujian kebolehpercayaan dan kesahan yang dijalankan, jelas menunjukkan ke dua-dua alat kajian ini mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi dan boleh digunakan untuk kajian sebenar.

3.9 Prosedur Mengumpul Data

Sebelum kajian dimulakan di semua PPD, penyelidik memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Jabatan Pelajaran Negeri Kedah, dan pegawai-pegawai pendidikan daerah yang terlibat. Pengkaji akan melawat semua PPD yang dipilih untuk kajian ini. Ini bagi memudahkan pengkaji menerangkan tujuan kajian dibuat dan menjawab sebarang persoalan yang timbul dalam menjawab soal selidik dan bagi mewujudkan hubungan yang baik dengan pengurusan tertinggi PPD.

Penyelidik akan ke PPD dan menghantar soal selidik kepada pegawai pendidikan daerah bersama lampiran perkara-perkara berikut:-

1. Surat kepada pegawai pendidikan daerah.
2. Surat kepada penolong pegawai di PPD.

3. Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (EPRD).
4. Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah.
5. Instrumen kajian yang mencukupi.
6. Sampul surat berstem untuk sekolah mengembalikan instrumen kajian
7. Surat kepada pegawai pendidikan daerah memohon agar borang soal-selidik diagihkan kepada penolong pegawai yang dipilih secara rawak melalui prosedur pemilihan sampel.

Bagi memastikan peratus jawapan adalah tinggi satu plan peringatan perlu disusun (Ary, 2002).

Peringatan pertama

Jika tidak menerima balik borang jawapan soal selidik dalam masa seminggu dari tarikh yang dikehendaki, kad pos dihantar kepada responden.

Peringatan kedua

Jika tidak juga menerima jawapan dalam masa tiga minggu dari tarikh asal, maka satu lagi salinan borang soal selidik dan sampul berstem dihantar kepada responden. Nyatakan akan kepentingan soal selidik dan membuat rayuan kepada responden.

Peringatan ketiga

Jika tidak menerima jawapan dalam masa enam minggu dari tarikh yang pengeposan pertama. Penyelidik akan menghantar borang soal selidik serta sampul berstem kepada responden. Jika penyelidik menerima 75-90 peratus jawapan selepas peringatan ke tiga bolehlah dianggap berjaya dan selebihnya boleh diabaikan (Ary, 2002)

3.11 Analisis Data

3.11.1 Data Kuantitatif

Semua data yang dikutip akan dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Sosial Sciences* (SPSS) versi 19.0. Analisis faktor dijalankan bagi menguji konstruk instrumen dan untuk menguji kebolehpercayaan item, analisis *Alpha Cronbach* dijalankan. Untuk menguji dan menganalisis hipotesis-hipotesis yang dibina, penggunaan alat analisis SPSS versi 19.0 digunakan. Statistik-statistik berikut akan digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang di bina:

1. Statistik Deskriptif

Bagi menjelaskan ciri-ciri sampel dan jenis budaya organisasi, taburan kekerapan, purata, sisihan piawai, dan peratus digunakan dalam kajian ini. Ujian kenormalan (*normal probability plot*) dijalankan sebelum ujian ANOVA dijalankan.

2. Analisis Varian Sehala (ANOVA)/MANOVA

ANOVA digunakan bagi membuat perbandingan antara purata bagi sub kumpulan yang lebih daripada dua iaitu jenis budaya di PPD gred A dan PPD

gred B. Ianya juga digunakan bagi melihat perbezaan antara jenis-jenis budaya di PPD berpencapaian KPI tinggi dan di PPD berpencapaian KPI rendah.

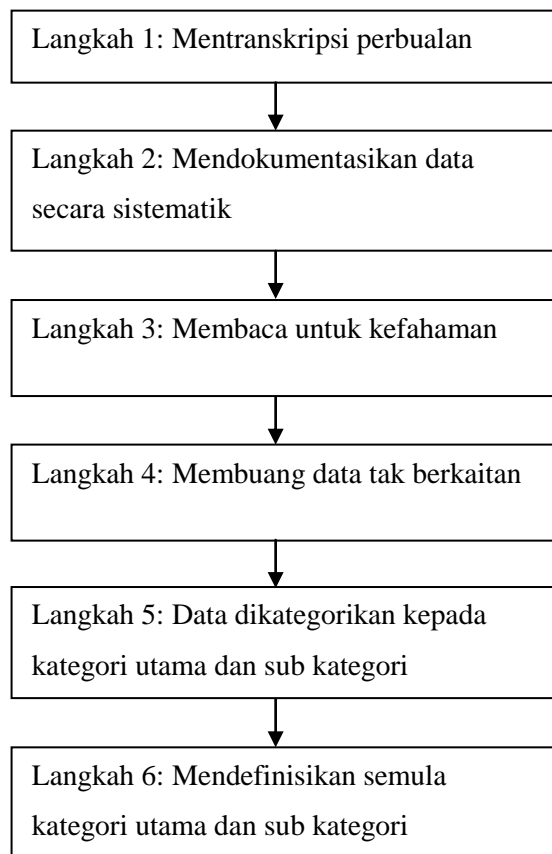
3. Untuk menentukan sama ada wujud perbezaan atau tidak komitmen pegawai di PPD A dan PPD B ujian ANOVA akan digunakan.
4. Untuk mengenal pasti hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi ujian korelasi Spearman akan digunakan.

3.11.2 Data Kualitatif

Penganalisan data-data daripada kajian kes melibatkan penggunaan kaedah analisis data berbentuk kualitatif. Nota-nota, dokumen-dokumen dan rakaman semasa sesi perbualan akan dianalisis untuk mengenal pasti perkara-perkara yang menonjol tentang jenis-jenis budaya dan komitmen organisasi di PPD. Selesai sesi temu bual proses transkripsi akan dijalankan, perbualan ditukarkan dalam bentuk perkataan atau dokumentasi. Dokumen tersebut akan dibaca berulang kali untuk mendapat kefahaman dan pada masa yang sama data-data yang tak berkaitan akan dibuang. Selepas itu data-data akan dikategorikan mengikut tema utama dan sub tema. Akhir sekali kategori dan sub kategori tersebut akan didefinisikan semula (Bogdan & Biklen, 2003) Prosedur proses analisis data temu bual dan dokumentasi yang disarankan oleh Gall, Gall dan Borg (2005) agak sama dengan disarankan oleh Bogdan dan Biklen (2003). Analisis interpretasi melibatkan satu set prosedur yang sistematik untuk mengekod dan mengkategorikan data kualitatif bagi memastikan konstruk-konstruk, tema-tema, dan corak muncul (Gall, Gall & Borg, 2005). Langkah-langkah yang dicadangkan oleh Gall, Gall dan Borg (2005) ialah:

1. Menyediakan pangkalan data yang mengandungi semua data (dokumen dan transkrip).
2. Memberi nombor kepada setiap barisan teks secara urutan, kemudian membahagikan makna teks kepada segmen-segmen.
3. Membina makna-makna untuk mengekod data-data
4. Mengekod setiap segmen yang telah dikodkan mengikut kategori
5. Menjumlahkan segmen-segmen mengikut kategori
6. Menjana konstruk-konstruk yang muncul daripada kategori-kategori

Ringkasnya langkah-langkah analisis data dibuat seperti Rajah 3.2 berikut;



Rajah 3.2. Proses Analisis Data Temu Bual

Sumber: Bogdan dan Biken (2003)

3.11 Rumusan

Bab ini menjelaskan tentang metodologi kajian, populasi dan persampelan kajian, kerangka konseptual kajian, instrumen kajian, ujian rintis, prosedur dalam mengendalikan kajian, dan kaedah menganalisis data.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini melaporkan dapatan kajian hasil analisis data yang melibatkan pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai di pejabat pendidikan daerah di Negeri Kedah Darulaman. Tujuan utama kajian ialah untuk mengenal pasti amalan budaya organisasi berdasarkan kepada gred PPD iaitu di PPD gred A dan B, dan pencapaian KPI (Petunjuk Prestasi Utama) di PPD berpencapaian rendah dan tinggi. Di samping itu kajian juga bertujuan untuk mengenal pasti hubungan dan perbezaan antara variabel-variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan tingkah laku kepimpinan terhadap pencapaian KPI PPD. Bahagian ini juga akan melaporkan saringan data serta ujian kenormalan terhadap semua item. Seterusnya analisis faktor pengesahan dan kebolehpercayaan untuk semua item juga dilaporkan.

Bahagian ini juga mengandungi huraian statistik secara deskriptif berkenaan dengan budaya organisasi, tingkah laku kepimpinan, dan komitmen organisasi. Analisis deskriptif yang digunakan ialah purata, peratus, dan sisihan piawai bagi menerangkan ciri-ciri responden yang digunakan dalam kajian. Analisis korelasi *Spearman* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dalam kajian ini. Dalam setiap pengujian hipotesis, paras signifikan ditetapkan pada $p < .05$. Semua analisis data dibuat menggunakan program *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS) Win. 19.0. Rumusannya, bab ini dibahagikan kepada tiga bahagian utama iaitu; latar belakang responden, kebolehpercayaan dan kesahan instrumen, serta analisis hipotesis-hipotesis.

4.2 Kadar Maklum Balas Responden

Sebanyak lapan buah PPD telah dihantar soal selidik untuk dijawab oleh pegawai-pegawai dan pegawai pendidikan daerah di semua PPD di Negeri Kedah Darul Aman melalui pegawai pendidikan daerah. Dari lapan buah PPD yang terlibat, sebanyak lapan (100%) telah dikembalikan. Soal selidik dari lapan buah PPD telah dianalisis. Kadar pulangan tersebut telah melebihi syarat minimum bagi melakukan analisis statistik (Kerlinger & Lee, 2000). Mengikut Kerlinger dan Lee (2000) kadar pulangan soalselidik sebanyak 40 % hingga 50 % adalah biasa. Daripada 413 borang yang diberi, 257 borang untuk PPD gred A (PPDA) dan 156 borang lagi untuk PPD gred B (PPDB). Kadar pulangan bagi PPDA ialah 209 (81.32 %) manakala bagi PPDB pula ialah 116 (74.36 %). Ringkasan data dapat ditunjukkan dalam Jadual 4.1 di bawah.

Jadual 4.1

(Bilangan dan Peratusan Maklum Balas PPDA dan PPDB)

	PPDA		PPDB		Jumlah
	f	%	f	%	
Bilangan PPD	4	100.0	4	100.0	8
Bilangan diberi	4	100.0	4	100.0	8
Bilangan respon	4	100.0	4	100.0	8

Daripada jumlah lapan buah PPD tersebut, bilangan PPD kategori bandar ialah sebanyak empat (100.0%) buah, manakala selebihnya iaitu 4 (100.0%) buah PPD kategori luar bandar. Jumlah responden pegawai pendidikan daerah iaitu seramai lapan orang terdiri dari lapan (100%) Pegawai Pendidikan Daerah lelaki. Sementara mengikut pencapaian KPI PPD pula, enam (75.0%) buah PPD dikategorikan sebagai PPD berpencapaian KPI tinggi, manakala dua (25.0%) dikategorikan sebagai PPD berpencapaian KPI rendah. Dari segi responden penolong pegawai pula seramai 333 orang pegawai telah menjawab soal selidik, namun hanya 325 sahaja menjawab dengan lengkap. Dari bilangan tersebut bilangan penolong pegawai lelaki 220 (67.7%) jauh melebihi bilangan penolong pegawai perempuan iaitu seramai 105 (32.3%) orang. Data-data responden dijelaskan seperti dalam Jadual 4.2.

Jadual 4.2

(Bilangan dan Peratusan Maklum Balas Responden)

Ciri-Ciri PPD	Keseluruhan		PPDA		PPDB	
	F	%	f	%	f	%
1. Lokasi PPD						
Bandar	4	37.5	3	75.0	0	0
Luar Bandar	4	62.5	1	25.0	4	100
Jumlah	8	100	4	100	4	100
2. Pencapaian KPI						
Tinggi	6	75.0	3	75.0	3	75.0
Rendah	2	25.0	1	25.0	1	25.0
Jumlah	8	100	4	100	4	100

3. Jantina Pegawai Pendidikan Daerah

Lelaki	8	100	4	100	4	100
Perempuan	0	0	0	0	0	0
Jumlah	8	100	4	100	4	100

4.3 Penyemakan Data

Penyemakan dan penyaringan data kajian adalah syarat penting bagi analisis kajian-kajian statistik inferensi. Tujuannya ialah bagi memastikan kenormalan data bagi tujuan analisis. Dalam kajian ini kenormalan data dikenalpasti melalui ujian Kolmogorov-Smirnov, Shapira-Wilks, *Lilliefors statistic*, Skewness dan Kurtosis yang disarankan oleh Chua (2006), Steed dan Coakes (2002).

Jadual 4.3

(*Ujian Normaliti Deskriptif Skewness dan Kurtosis Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepimpinan*)

	Skewness	Kurtosis
Budaya Organisasi	-.086	.356
Komitmen Organisasi	-.020	.219
Kepimpinan	-.037	-.077

Taburan data dalam Jadual 4.3 di atas dianggap normal kerana kedua-dua nilai bagi *Skewness* dan *Kurtosis* adalah kecil iaitu -.020 hingga .356 (Chua, 2006).

Jadual 4.4

(Ujian Normaliti Kolmogorof-Smimov dan Shapiro-Wilk.)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
Budaya Organisasi	.026	325	.200	.992	325	.090
Komitmen Organisasi	.040	325	.200	.994	325	.195
Kepimpinan	.044	325	.200	.995	325	.376

a Lilliefor Significance Correction

Manakala Jadual 4.4 menunjukkan ujian *Kolmogorof-Smimov* (a) dan *Shapiro-Wilk*, bagi data budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepimpinan. Data ini dianggap bertaburan normal jika kedua-dua ujian tidak signifikan, iaitu aras signifikan melebihi .05 (Chua, 2006).

4.4 Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan Item-item Soal Selidik

4.4.1 Kebolehpercayaan

Bahagian ini menjelaskan kebolehpercayaan dan kesahan setiap konstruk yang digunakan dalam kajian ini. Terdapat tiga konstruk yang perlu diuji iaitu budaya organisasi PPD, tingkah laku kepimpinan, dan komitmen organisasi. Analisis kebolehpercayaan penting kerana ia dikaitkan dengan konsep kesahan iaitu stabil, boleh meramalkan, dan boleh menghasilkan dapatan yang tepat dan tidak diragui

secara saintifik. Kebolehpercayaan merujuk kepada ciri alat pengukuran yang dapat menghasilkan jawapan yang sama apabila alat tersebut diukur berkali-kali. Dalam perkataan lain alat ukur tersebut adalah tekal atau konsisten. Apabila sesuatu variabel diukur, kesilapan mungkin berlaku. Namun perbezaan kecil antara nilai sebenar dengan nilai yang diukur dianggap boleh dipercayai.

Alat ukur yang selalu digunakan oleh penyelidik untuk menentukan koheren item yang menyatukan skala indeks ialah kaedah mengukur ketekalan dalaman iaitu Kaedah Alpha Cronbach (Nunnally, 1978). Kaedah ini mengandaikan bahawa tiap-tiap item itu dianggap sebagai satu ujian setara dan semua korelasi antara item adalah sama. Sekiranya nilai r didapati tinggi, maka soal selidik dianggap tinggi kebolehpercayaannya (Ary, Jacobs & Razavieh, 2002).

Kaedah ketekalan dalaman digunakan bagi menentukan tahap kebolehpercayaan. Ujian pekali *Cronbach Alpha* dilakukan bagi setiap variabel utama, iaitu budaya organisasi PPD, tingkah laku kepimpinan, dan komitmen organisasi. Ujian kebolehpercayaan juga dilakukan bagi setiap dimensi-dimensi setiap variabel. Jadual 4.5 menunjukkan nilai alpha bagi setiap konstruk dalam kajian. Secara keseluruhannya, tahap kebolehpercayaan bagi setiap konstruk adalah tinggi, berdasarkan semua konstruk menunjukkan nilai Alpha melebihi .80 (Nunnally, 1978). Nilai Alpha yang tertinggi ialah bagi konstruk budaya organisasi iaitu .95, dan masing-masing .90 bagi konstruk tingkah laku kepimpinan dan .87 bagi komitmen organisasi.

Jadual 4.5

(Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan (Alpha Cronbach))

Konstruk	Bilangan Item	Nilai Alpha
Budaya PPD	40	.95
Tingkah laku Kepimpinan	33	.90
Komitmen Organisasi	24	.87

a. Kebolehpercayaan Konstruk Budaya Organisasi (Pegawai N= 325)

Pada keseluruhan konstruk budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi menunjukkan nilai Alpha yang tinggi. Nilai konstruk budaya PPD ialah .95, manakala nilai alpha bagi dimensi-dimensi budaya organisasi antara .70 hingga .85. Nilai Alpha ini boleh diterima dari segi konsistensi dalaman (Nunnally, 1978).

Jadual 4.6

(Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Konstruk Budaya Organisasi)

Konstruk	Bilangan Item	Nilai Alpha Kajian Sebenar
Budaya PPD	40	.95
Hubungan Manusia	11	.77
Matlamat Rasional	7	.80

Proses Dalam	13	.80
Sistem Terbuka	9	.85

Berdasarkan Jadual 4.6, jelas menunjukkan nilai pekali α berada antara .77 hingga .95. Keputusan ujian berdasarkan responden dalam kajian sebenar dan kajian rintis tidak jauh berbeza. Justeru, item-item yang dikemukakan memperlihatkan ciri-ciri ketekalan, konsistensi, dan kestabilan yang tinggi serta sesuai digunakan untuk mengukur variabel-variabel kajian.

b. Kebolehpercayaan Konstruk Komitmen Organisasi

Berdasarkan Jadual 4.7, nilai Alpha bagi konstruk Komitmen Organisasi ialah .87. Sementara nilai Alpha bagi sub Komitmen Organisasi Berterusan ialah .86 iaitu yang tertinggi, manakala bagi Komitmen Afektif dan Normatif masing-masing ialah .83 dan .76. Nilai *Alpha Cronbach* (α) ini menunjukkan nilai yang tinggi dan boleh diterima (Nunnally, 1978).

Jadual 4.7

(Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Komitmen Organisasi)

Konstruk	Bilangan Item	Nilai Alpha Kajian Sebenar
Komitmen Organisasi	24	.87
Afektif	9	.83

Berterusan	8	.86
Normatif	7	.76

Jadual 4.8

(Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan Tingkah Laku Kepimpinan)

Konstruk	Bilangan Item	Nilai Alpha Kajian Sebenar
Tingkah Laku Kepimpinan	33	.90
Transformasional	17	.90
Transaksional	16	.75

Begitu juga dengan instrumen tingkah laku kepimpinan, Jadual 4.8 menunjukkan analisis kebolehpercayaan yang agak tinggi dan boleh diterima. Nilai alpha bagi tingkah laku kepimpinan ialah .90, manakala bagi dimensi transformasional ialah .90. Namun dimensi transaksional agak rendah iaitu nilai alpha hanya .75, tetapi masih boleh diterima. Mengikut Nunnally, (1978) nilai alpha melebihi .70 adalah memadai.

4.4.2 Kesahan Konstruk

Dari segi kesahan konstruk, prosedur analisis faktor digunakan bagi mengesahkan pemuatan item-item kepada faktor (dimensi) variabel, walaupun semua alat kajian iaitu Budaya Organisasi (Maslowski, 2001), Tingkah Laku Kepimpinan (Bass &

Avolio, 1997), dan Komitmen Organisasi (Allen & Mayer, 1990) merupakan adaptasi dari instrumen yang diakui oleh pemilik instrumen mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Data yang diperoleh daripada responden (N=325) dilakukan analisis faktor bagi mengesahkan pemuatan item-item kepada faktor (dimensi) variabel. Prosedur yang digunakan ialah menggunakan analisis principal komponen kaedah putaran *Varimax* dan *Kaiser Normalization*. Kriteria nilai eigen ≥ 1.00 serta nilai beban $\geq .40$ diambil kira.

Jadual 4.9

(Ringkasan Kesahan Konstruk Budaya Organisasi Menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman Item (N=325))

Konstruk	Bilangan Item	Bilangan Faktor	Nilai KMO	Nilai Keseragaman
1. Hubungan kemanusiaan	11	2	.87	.41-.78
a. Pengiktirafan	7			
b. Kesepaduan	4			
2. Matlamat Rasional	7	1	.80	.41-.74
3. Proses Dalaman	13	2	.90	.40-.71
a. Kejelasan arahan	8			
b. Kawalan	5			
4. Sistem Terbuka	9	1	.89	.43-.68

Jadual 4.9 menunjukkan dapatan dari analisis faktor terhadap variabel Budaya organisasi (40 item), dalam ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* menunjukkan tahap signifikan 0.00 dan nilai *Chi-Square* ialah 6090.08, manakala nilai KMO ialah .93. Kriteria nilai *eigen* ≥ 1.00 serta nilai pemuatan item $\geq .40$ diambil kira. Mengikut Coakes dan Steed (2001) dalam manual SPSS, nilai KMO $\geq .60$ dan nilai muatan $\geq .30$ adalah memadai. Justeru ujian ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah.

Seterusnya kaedah *principal component* dijalankan dan Jadual 4.10 menunjukkan keputusan pemuatan faktor bagi 40 item variabel Budaya Organisasi PPD. Didapati terdapat 8 komponen yang mempunyai nilai *eigen* melebihi 1. Namun hanya 5 komponen diambil kira memandangkan 3 komponen lagi hanya menyumbang lebih kurang 3 % varians bagi setiap satu. Enam komponen yang diambil kira ini menyumbangkan 50.9 % dari jumlah keseluruhan varians. Setelah itu, putaran *varimax* dijalankan bagi melihat korelasi item-item serta komponennya dengan lebih jelas dengan menggunakan beban faktor .40 terhadap ke empat-empat faktor tadi. Putaran Komponen Matrik dan *Kaiser Normalization* menunjukkan variabel Budaya Organisasi dikelompokan dalam enam faktor yang jelas.

Jadual 4.10

(Ringkasan Keputusan Analisis Faktor Pemuatan Faktor-Faktor Budaya PPD:

Kaedah Putaran Varimax (N=325))

Faktor No Item	1	2	3	4	5	6
1. Tolong-menolong		.41				
2. Kolaboratif		.51				
3. Pengiktirafan	.44					
4. PengHormatan	.75					
5. Prihatin	.70					
6. Tradisi	.54					
7. Sokongan	.60					
8. Membuat keputusan	.40					
9. Keterbukaan	.78					
10. Kesepaduan		.75				
11. Kepercayaan		.73				
12. Tinggi harapan				.54		
13. Produktiviti				.42		
14. Efikasi			.50			
15. Matlamat			.64			
16. Misi			.74			
17. Perancangan			.55			
18. Mengejar kejayaan			.61			
19. Orientasi matlamat			.41			
20. Orientasi pencapaian			.63			
21. Kecekapan				.43		
22. Penyelarasan				.56		
23. Konsistensi				.51		
24. Peraturan				.54		
25. Komunikasi				.40		
26. Maklumat				.60		
27. Pemantauan					.71	
28. Kawalan					.60	
29. Nama baik					.40	
30. Kesenambungan					.47	
31. Kestabilan					.49	
32. Kemaskini						.62
33. Pembaharuan						.44

34. Responsif						.52
35. Fleksibiliti						.65
36. Kepelbagaian						.68
37. Ambil risiko						.50
38. Keterbukaan						.51
39. Tanggungjawab						.61
40. Sokongan luar						.43
<hr/>						
Alpha cronbach	.77	.70	.80	.80	.75	.85
<hr/>						

Dimensi Hubungan kemanusiaan yang mempunyai 11 item dikelompokkan kepada dua dimensi iaitu komponen 1 dan komponen 2. Komponen 1 mengandungi 7 item dan komponen 2 mempunyai 4 item. Satu item iaitu item 8 dikeluarkan dari komponen 1 kerana nilai *alpha if item deleted* menunjukkan nilai alpha akan meningkat jika item 8 dikeluarkan. Nilai alpha bagi komponen 1 ialah .77 manakala nilai alpha komponen 2 ialah .70.

Dimensi Matlamat Rasional mengandungi 7 item iaitu item 14 hingga 20. *Rotated component matrix* menunjukkan 2 komponen terbentuk, seperti dalam Jadual 4.10. Namun hanya komponen 3 sahaja diambil kira kerana 2 komponen lagi terlalu kecil. Daripada 7 item yang dimuatkan dalam satu muatan, item 19 dikeluarkan dari komponen 3 berdasarkan *Alpha if item deleted* akan meningkat kepada alpha .80 jika item 17 dikeluarkan. Justeru komponen 3 mengandungi 7 item sahaja. *Rotated component matrix* menunjukkan dimensi Proses Dalaman dimuatkan dalam dua komponen. Komponen 1 mengandungi 8 item iaitu 12,13,21 hingga 26, manakala komponen 2 juga mengandungi 5 item iaitu, item 27 hingga 31. Item-item tersebut

ditunjukkan dalam Jadual 4.10 dalam komponen 4 dan 5 yang masing-masing kebolehpercayaan proses dalaman alpha .80 dan .75.

Dimensi terakhir dalam budaya organisasi ialah Sistem Terbuka yang mengandungi 9 item. Ujian *component matrix* dengan muatan beban .40 menunjukkan kesemua item dimuatkan dalam satu muatan. Baki sembilan item lagi diambil kira kerana berada dalam satu muatan dan mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang tinggi iaitu .85.

Berasaskan kepada komponen yang terkumpul dalam satu kelompok atau satu muatan serta analisis kebolehpercayaan *alpha cronbach*, komponen-komponen tersebut dinamakan seperti berikut;

Jadual 4.11

(*Variabel Budaya PPD, Bilangan Item, dan Alpha Cronbach*)

Variabel	bil item	sub variabel	<i>Alpha</i>
1. Hubungan kemanusiaan	11	a. Pengiktirafan (7)	.77
		b. Kesepaduan (4)	.70
2. Matlamat rasional	7		.80
3. Proses dalaman	13	a. Kejelasan arahan (8)	.80
		b. Kawalan (5)	.75
4. Sistem terbuka	9		.85

Dimensi ini beresuaian dengan demensi yang diutarakan oleh Maslowski (2001) berasaskan kepada kerangka Model Quinn (1988).

c. Kesahan Konstruk Kepimpinan

Instrumen ini dibahagikan kepada 2 komponen utama iaitu Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Transaksional. Dapatan dari analisis faktor terhadap variabel Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional, dalam ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* menunjukkan tahap signifikan 0.00 dan nilai *Chi-Square* ialah 2610.69, manakala nilai KMO ialah .92. Ujian ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah.

Seterusnya kaedah *principal component* dijalankan terhadap variabel Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional yang mengandungi 17 item, dan didapati terdapat 4 komponen yang mempunyai nilai eigen melebihi 1. Empat komponen yang diambil kira ini menyumbang 64.2 % dari jumlah keseluruhan varian. Setelah itu, putaran *varimax* dijalankan bagi melihat korelasi item-item serta komponennya dengan lebih jelas dengan menggunakan beban faktor .40 terhadap ke empat-empat faktor tadi. Putaran Komponen Matrik dan *Kaiser Normalization* menunjukkan variabel Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional dikelompokkan dalam empat faktor yang jelas. Ringkasnya 4 faktor atau komponen yang mewakili variabel Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional ditunjukkan dalam Jadual di bawah.

Jadual 4.12

(Analisis Faktor Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional (N=325))

Item	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4
1. Matlamat bertulis	.71			
2. Guna kelengkapan	.66			
16. Semangat kekitaan	.54			
17. Pasukan kerja	.45			
31. Kerenah birokrasi	.75			
32. Menjelaskan visi	.53			
6. Percambahan fikiran		.61		
13. Perbincangan		.53		
24. Bincang kemajuan		.66		
3. Beri perangsang			.66	
4. Beri perangsang			.70	
21. Kata-kata semangat			.80	
27. Tingkah laku inovatif			.66	
28. Beri perangsang			.81	
7. Pertolongan peribadi				.75
12. Titikberat kebajikan				.62
15. Lapang masa				.54
Alpha cronbach	.71	.69	.84	.68

Berdasarkan Jadual 4.12 analisis faktor dan ujian kebolehpercayaan *alpha Cronbach* diambil kira komponen-komponen Kepimpinan Transformasional dinamakan seperti dalam Jadual 4.13 berikut:

Jadual 4.13

(Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasional dan Kebolehpercayaan Konstruk)

Variabel	Bil. Item	Alpha Cronbach
1. Karismatik	6	.71
2. Merangsang intelek	3	.69
3. Mencetus Motivasi	5	.84
4. Pertimbangan individu	3	.68

Pembahagian variabel kepimpinan transformasional ini selari dengan variabel asal Bass dan Avolio (1997).

Proses analisis faktor yang sama dilakukan terhadap konstruk tingkah laku kepimpinan transaksional dan komitmen organisasi. Dapatan analisis faktor menunjukkan variabel tingkah laku transaksional menunjukkan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's* signifikan pada tahap 0.00 dan nilai Chi-Square ialah 1656.0 serta nilai KMO ialah .83.

Jadual 4.14

(Analisis Faktor Tingkah Laku Kepimpinan Transaksional (N=325))

Item	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3
11. Janji ganjaran	.64		
26. Pelbagai ganjaran	.61		
29. Beri perhatian	.78		
8. Menegur kesalahan		.58	
19. Memberitahu kesalahan		.72	

22. Memantau kesalahan		.67	
5. Mengikuti prosedur			.66
9. Mengambil berat			.44
10. Menjelaskan skop tugas			.63
14. Kepercayaan penuh			.51
18. Keputusan ikut mesyuarat			.78
20. Memberi kuasa sepenuhnya			.39
23. Tugas luar			.74
25. Arahan yang jelas			.79
30. Sukar ditemui			.75
33. Masalah sebagai peluang			.38
Alpha cronbach	.53	.46	.59

Berdasarkan kepada pemuatan mengikut komponen, ujian *alpha cronbach* setiap komponen dilakukan. Berdasarkan analisis faktor, 3 komponen dikenal pasti namun dengan jelas menunjukkan sumbangan varian sebanyak 52.5%. Berdasarkan kepada Jadual 4.14 di atas komponen Kepimpinan Transaksional dinamakan seperti dalam Jadual 4.15 berikut:

Jadual 4.15

(*Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transaksional dan Kebolehpercayaan Konstruk.*)

Variabel	Bil. Item	Alpha Cronbach
1. Ganjaran	3	.53
2. Aktif	3	.46
3. Pasif	10	.59

d. Kesahan Konstruk Variabel Komitmen Organisasi

Dapatan dari analisis faktor terhadap variabel Komitmen Organisasi (24 item), dalam ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* menunjukkan tahap signifikan 0.00 dan nilai *Chi-Square* ialah 3236.95, manakala nilai KMO ialah .88. Ujian ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah.

Seterusnya kaedah *principal component* dijalankan dan didapati terdapat 4 komponen yang mempunyai nilai eigenvalue melebihi 1. 4 komponen yang diambil kira ini menyumbangkan 54.66% dari jumlah keseluruhan varian. Setelah itu, putaran varimax dijalankan bagi melihat korelasi item-item serta komponennya dengan lebih jelas dengan menggunakan beban faktor .40 terhadap ke empat-empat faktor tadi. Putaran Komponen Matrik dan *Kaise Normalization* menunjukkan variabel Komitmen Organisasi dikelompokan dalam tiga (3) faktor yang jelas. Dapatan analisis faktor ditunjukkan dalam Jadual 4.16.

Jadual 4.16

(Analisis Faktor Komitmen Organisasi (N= 325))

Item	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3
1. Saya berbangga	.52		
2. Berasa seronok	.66		
3. Masalah organisasi masalah saya	.67		
4. Tidak terpaut	.63		
5. Sebahagian drp PPD	.74		
6. Terpaut dengan sek ini	.76		
7. Memberi makna	.73		

8. Perasaan kekitaan	.71		
9. Sukar tinggalkan PPD	.35		
10. Kehidupan terganggu		.58	
11. Bimbang berhenti kerja		.80	
12. Meninggalkan PPD		.80	
13. Kerana keperluan		.45	
14. Tidak banyak pilihan		.82	
15. Akibat serius		.80	
16. Perlukan pengorbanan		.70	
17. Guru kerap bertukar		.54	
18. Sentiasa setia			.63
19. Melompat PPD			.63
20. Kesetiaan penting			.64
21. Tawaran tempat lain			.46
22. Diasuh untuk setia			.65
23. Kekal di PPD			.58
24. Dedikasi terhadap PPD			.64
<hr/>			
Alpha Cronbach	.83	.86	.76
<hr/>			

Analisis faktor menghasilkan tiga komponen utama bagi komitmen organisasi. Ianya selari dengan instrumen asal Meyer dan Allen (1990). Kemudian ujian kebolehpercayaan *alpha cronbach* dijalankan ke atas ke tiga-tiga komponen tersebut. Semua item komitmen berterusan dikekalkan, namun satu item komitmen afektif di buang (item 9 atas saranan *alpha if item deleted*), dan 1 item dalam komponen komitmen normatif dikekalkan.

Ringkasnya item-item telah dikelompokkan mengikut muatan yang sama membentuk sub skala (dimensi) yang diringkaskan seperti dalam Jadual 4.17 berikut.:

Jadual 4.17

(Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi dan Kebolehpercayaan Konstruk.)

Variabel	Bil. Item	Alpha Cronbach
1. Komitmen Afektif	9	.83
2. Komitmen Berkekalan	8	.86
3. Komitmen Normatif	7	.76

4.5 Analisis Data Kajian

Bahagian ini menghuraikan tentang profil PPD mengikut tiga klasifikasi variabel yang disusun mengikut susunan, Gred PPD, pegawai pendidikan daerah, dan penolong pegawai.

4.5.1 Keputusan Data Deskriptif PPD

Jadual 4.18

(Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil PPD (N=8))

Ciri-Ciri PPD	Keseluruhan		PPDA		PPDB	
	f	%	f	%	f	%
1. Lokasi PPD						
Bandar	4	50.0	3	75.0	0	0
Luar Bandar	4	50.0	1	25.0	4	100
Jumlah	8	100	4	100	4	100
2. Pencapaian KPI						
Tinggi	6	75.0	3	75.0	3	75.0
Rendah	2	25.0	1	25.0	1	25.0
Jumlah	8	100	4	100	4	100

3. Jantina Pegawai Pendidikan Daerah						
Lelaki	8	100	4	100	4	100
Perempuan	0	0	0	0	0	0
Jumlah	8	100	4	100	4	100

Jadual 4.18 menunjukkan frekuensi dan peratusan pejabat pendidikan daerah yang dibahagikan kepada lokasi pejabat pendidikan daerah, pencapaian KPI, Gred pejabat pendidikan daerah, serta jantina pegawai pendidikan daerah. Bilangan pejabat pendidikan daerah yang terlibat dalam kajian ini ialah lapan buah PPD yang terdiri dari pejabat pendidikan daerah kategori bandar sebanyak empat buah (50.0%), kategori pejabat pendidikan daerah luar bandar sebanyak empat buah (50.0%), pejabat pendidikan daerah Gred A sebanyak empat buah (50.0%), pejabat pendidikan daerah Gred B sebanyak empat buah (50.0%), pejabat pendidikan daerah KPI tinggi sebanyak enam buah atau 75.0 % dan pejabat pendidikan daerah KPI rendah sebanyak dua buah atau 25.0 %. Dari lapan buah PPD yang dikaji bilangan pegawai pendidikan daerah lelaki ialah lapan orang (100%) dan tiada pegawai pendidikan daerah perempuan. Dari segi gred pejabat pendidikan daerah pula pejabat pendidikan daerah Gred A dan pejabat pendidikan daerah Gred B tidak jauh berbeza dari segi peratusan berkaitan lokasi PPD, pencapaian KPI, dan jantina pegawai pendidikan daerah. Kedua-dua Gred PPD menunjukkan bilangan peratusan PPD luar bandar hampir menyamai peratusan PPD bandar. Peratusan pegawai pendidikan daerah lelaki adalah seratus peratus di kedua-dua Gred PPD. Namun dari segi pencapaian KPI peratusan PPD berpencapaian KPI tinggi adalah lebih besar di PPDA (57.4%) berbanding hanya (49.7%) PPD berpencapaian tinggi di PPDB.

4.5.2 Keputusan Data Deskriptif Pegawai Pendidikan Daerah

Jadual 4.19

(*Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Pegawai Pendidikan Daerah(N=8)*)

Perkara	Keseluruhan		PPDA		PPDB	
	f	%	f	%	f	%
1. Jantina						
Lelaki	8	100	4	100	4	100
Perempuan	0	0	0	0	0	0
Jumlah	8	100	4	100	4	100
2. Pengalaman sebagai Pegawai Pendidikan Daerah						
1-5	8	100	4	100	4	100
6-10	0	0	0	0	0	0
10 +	0	0	0	0	0	0
Jumlah	8	100	105	100	4	100
3. Pengalaman sebagai Pegawai Pendidikan Daerah di PPD sekarang						
1-3	7	87.5	4	100	3	75.0
4-6	1	12.5	0	0	1	25.0
7 +	0	0	4	100	0	0
Jumlah	8	100	8	100	4	100

Seperti yang tertera dalam Jadual 4.19, pada keseluruhannya bilangan pegawai pendidikan daerah lelaki adalah seratus peratus iaitu lapan orang (100%). Keseluruhannya dari segi pengalaman sebagai pegawai pendidikan daerah kebanyakannya iaitu 100.0 %, 1 hingga 5 tahun pengalaman di PPDA dan PPDB. Pada umumnya kebanyakan Pegawai Pendidikan Daerah tidak lama di sesebuah PPD. Sebanyak 87.5 % yang dikaji, 1 hingga 3 tahun berpengalaman di PPD

sekarang. Keadaan yang sama berlaku di PPDA dan PPDB, masing-masing pegawai pendidikan daerah berpengalaman di PPD sekarang antara 1 hingga 3 tahun.

4.5.3 Keputusan Data Deskriptif Penolong Pegawai

Jadual 4.20

(*Taburan, Frekuensi dan Peratusan Profil Penolong Pegawai (N=325)*)

Perkara	Keseluruhan		PPDA		PPDB	
	f	%	f	%	f	%
1. Jantina						
Lelaki	220	67.7	150	72.1	70	59.8
Perempuan	105	32.3	58	27.9	47	40.2
Jumlah	325	100	208	100	117	100
2. Status perkawinan						
Berkahwin	312	96.0	200	96.2	112	95.7
Bujang	11	3.4	6	2.9	5	4.3
Cerai	2	0.6	2	1.0	0	0
Jumlah	325	100	208	100	117	100
3. Umur						
Sehingga 25	5	1.5	2	1.0	3	2.6
26-30	11	3.4	5	2.4	6	5.1
31-35	24	7.4	10	4.8	14	12.0
36-40	50	15.4	31	14.9	19	16.2
41 +	235	72.3	160	76.9	75	64.1
Jumlah	325	100	208	100	117	100
4. Bangsa						
Melayu	310	95.4	195	93.8	115	98.3
Cina	11	3.4	10	4.8	1	0.9
India	2	0.6	2	1.0	0	0
Lain-Lain	2	0.6	1	0.5	1	0.9
Jumlah	325	100	208	100	117	100

5. Pengalaman							
Kurang 3 tahun	198	60.9	139	66.8	59	14.2	
4-9 tahun	95	29.2	48	23.1	47	18.3	
10-15 tahun	25	7.7	14	6.7	11	29.6	
16 +	7	2.2	7	3.4	0	0	
Jumlah	325	100	208	100	169	100	
6. Tempoh sekolah sekarang							
Kurang 3 tahun	195	60.0	138	66.3	57	48.7	
4-9 tahun	101	31.1	51	24.5	50	42.7	
10-15 tahun	22	6.8	13	6.3	9	7.7	
16 +	7	2.2	6	2.9	1	0.9	
Jumlah	325	100	208	100	169	100	
7. Akademik							
SPM	37	11.4	17	8.2	20	17.1	
STPM	19	5.8	15	7.2	4	3.4	
Diploma	24	7.4	9	4.3	15	12.8	
Ijazah sarjana muda	200	61.5	129	62.0	71	60.7	
Sarjana	42	12.9	36	17.3	6	5.1	
Lain-lain	3	0.9	2	1.0	1	0.9	
Jumlah	325	100	488	100	169	100	

Semua bilangan penolong pegawai yang terlibat dalam kajian ini ialah seramai 325 orang. Dari bilangan tersebut bilangan penolong pegawai lelaki sebanyak 220 orang (67.7%) berbanding dengan guru perempuan hanya seramai 105 orang atau (32.3%). Keadaan yang sama berlaku di PPDA iaitu 72 % terdiri dari guru lelaki. Di PPDB pula hampir 60 % dipenuhi oleh penolong pegawai lelaki dan ini menunjukkan bidang pengurusan pendidikan dimonopoli oleh kaum lelaki berbanding dengan kaum perempuan. Dari segi status perkahwinan pula, kebanyakan penolong pegawai yang dikaji telah berkahwin (96.0%), dan sedikit sahaja yang belum berkahwin (3.4%). Corak yang sama berlaku di PPDA, 96.2 % berkahwin berbanding hanya

2.9% masih bujang. Di PPDB bilangan penolong pegawai bujang hanya 4.3%, namun bilangan yang berkahwin masih majoriti iaitu 95.7 %.

4.6 Hubungan Budaya Organisasi antara Pegawai Pendidikan Daerah dan Penolong Pegawai

Jadual 4.21

(Hubungan Budaya Organisasi antara Pegawai Pendidikan Daerah dan Penolong Pegawai)

	Pegawai Pendidikan Daerah			
	HR	RG	IP	OS
HR	1.000	.67**	.72**	.64**
RG	.67**	1.000	.78**	.77**
IP	.72**	.78**	1.000	.83**
OS	.64**	.77**	.83**	1.000

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Merujuk kepada Jadual 4.21, terdapat hubungan yang kukuh antara sub-sub skala Budaya Organisasi yang dijawab oleh pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai (r antara .64 hingga .83). Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat kongruensi yang tinggi Instrumen Budaya Organisasi dalam kalangan pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai.

4.6.1 Hubungan Kepimpinan, Antara Instrumen di Jawab Pegawai Pendidikan Daerah dan Penolong Pegawai

Jadual 4.22

(Hubungan Instrumen Kepimpinan, di Jawab oleh Pegawai Pendidikan Daerah dan Penolong Pegawai)

	Penolong Pegawai	Pegawai Pendidikan Daerah
	Transformasional	Transaksional
Transfor	1.000	.47**
Transak	.47**	1.000

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Hasil Analisis Faktor, tiga faktor timbul iaitu Kepimpinan Transformasional dan Kepimpinan Transaksional. Hubungan faktor kepimpinan bagi ke dua-dua responden iaitu pegawai pendidikan daerah dan pegawai menunjukkan hubungan yang baik ($r .47$). Jadual 4.22 menunjukkan bahawa terdapat kongruensi yang baik Instrumen Tingkah Laku Kepimpinan di kalangan pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai.

4.6 Keputusan Analisis Pengujian Hipotesis Kajian

Beberapa soalan kajian dan empat belas hipotesis nol di bina dan dianalisis dalam bahagian ini. Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi yang dominan mengikut gred PPD dan

pencapaian KPI. Kajian juga ingin menguji hubungan antara variabel-variabel budaya organisasi, tingkah laku kepimpinan, dan komitmen organisasi.

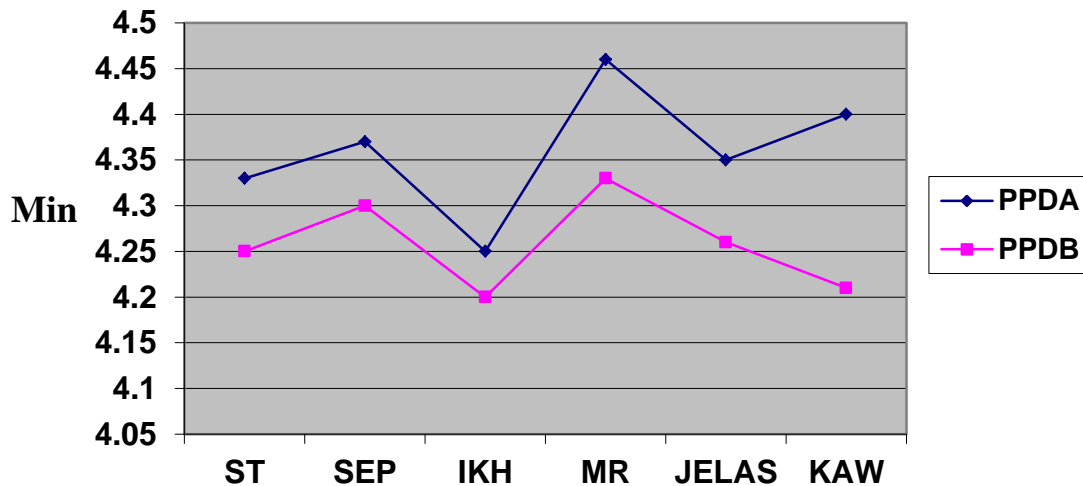
4.7.1 Mengenal Pasti Budaya Organisasi Mengikut Gred PPD

Jadual 4.23:

(*Budaya Organisasi: Skor Min di PPDA dan PPDB*)

Gred PPD	PPDA		PPDB	
	Min	SP	Min	SP
Budaya organisasi	4.35	.323	4.28	.355
Hubungan Kemanusiaan	4.25	.351	4.20	.396
Matlamat Rasional	4.46*	.360	4.38*	.377

Berdasarkan Jadual 4.23 skor min di PPDA ($M = 4.35$, $SD = .32$) dan PPDB ($M = 4.28$, $SD = .36$) menunjukkan amalan yang paling dominan ialah nilai matlamat rasional, manakala budaya hubungan kemanusiaan (pengiktirafan) atau sukuan paling rendah secara relatif diamalkan di PPDA ($M = 4.25$, $SD = .35$) dan PPDB ($M = 4.20$, $SD = .40$)



Rajah 4.1. Min Dimensi Budaya Organisasi Mengikut Gred PPD

Graf garis dalam Rajah 4.1 menunjukkan skor min bagi dimensi-dimensi budaya organisasi antara PPDA dan PPDB. Graf menunjukkan skor min bagi PPDB adalah rendah bagi semua dimensi budaya organisasi. Namun begitu corak nilai yang diamalkan di kedua-dua gred PPD agak sama iaitu mementingkan nilai matlamat rasional dan kawalan.

4.7.1.1 Dimensi Budaya Organisasi Berdasarkan Gred PPD

Jadual 4.24

(Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara PPDA dan PPDB)

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.983	9.28***	6	318	.475

*** $p < .001$.

Ujian MANOVA menunjukkan Wilks' Lambda $\lambda = .983$ adalah signifikan $F_{(6,318)} = 9.28$, $p = > .475$. Analisis ini menunjukkan boleh menerima hipotesis nol H_0 1a bahawa budaya organisasi terdiri dari variabel hubungan kemanusiaan, sistem

terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman adalah sama di PPDA dan PPDB. Dapatan menunjukkan sekurang-kurangnya satu daripada gabungan variabel adalah signifikan. Bagi menguji gabungan variabel tersebut, ujian univariate dilakukan.

Jadual 4.25

(*Univariate Test of Between-Subjects Effects Dimensi Budaya Organisasi di PPDA dan PPDB*)

Variabel	SS	df	MS	F	Sig.
Kawalan	.52	1	.52	2.33	.128
Kejelasan	.69	1	.69	5.23**	.023
Kesepaduan	.35	1	.35	2.06	.152
Pengiktirafan	.20	1	.20	1.51	.220
Matlamat rasional	.52	1	.52	3.85	.051
Sistem terbuka	.52	1	.52	3.22	.074

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Jadual 4.25 menunjukkan keputusan ujian *univariate* bagi dimensi budaya organisasi. Keputusan menunjukkan hanya variabel kejelasan $F = 5.23$, $p < .05$ adalah berbeza secara signifikan antara PPDA dan PPDB. Variabel-variabel lain iaitu kawalan, kesepaduan, pengiktirafan, matlamat rasional, dan sistem terbuka tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan.

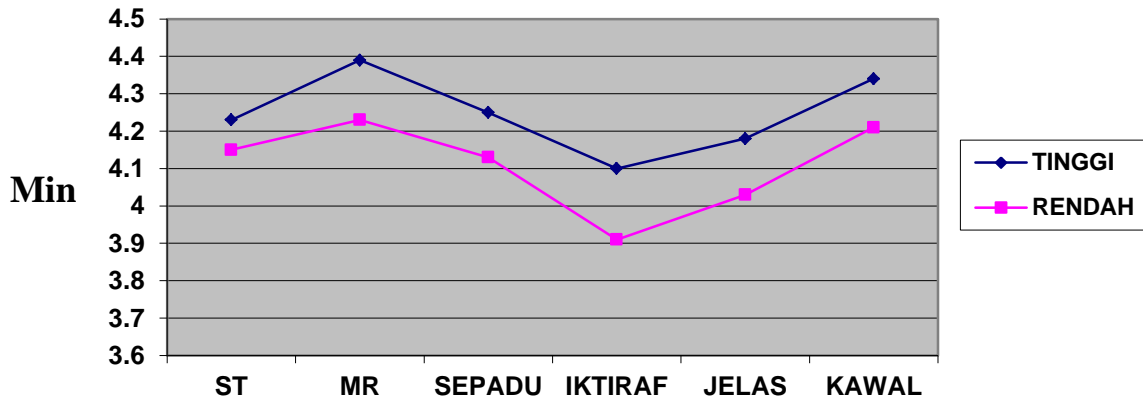
4.7.2 Budaya Organisasi Mengikuti Pencapaian KPI PPD

Jadual 4.26

(Budaya Organisasi: Skor Min di PPD Pencapaian KPI Tinggi dan Rendah)

Pencapaian Organisasi	Tinggi		Rendah	
	Min	SP	Min	SP
Budaya Organisasi	4.35	.324	4.22	.358
Matlamat Rasional	4.46*	.360	4.35*	.387
Hubungan Kemanusiaan	4.26	.356	4.15	.397

Berdasarkan Jadual 4.26 pada umumnya budaya organisasi dan dimensi PPD lebih tinggi skor min di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah. Budaya organisasi berpencapaian KPI tinggi ($M = 4.35$, $SD = .32$) lebih tinggi skor min berbanding budaya organisasi di PPD berpencapaian KPI rendah ($M = 4.22$, $SD = .36$). Di PPD berpencapaian KPI tinggi budaya matlamat rasional lebih dominan ($M = 4.46$, $SD = .36$) dan paling ialah budaya pengikhtirafan iaitu ($M = 4.26$, $SD = .36$). Sementara di PPD berpencapaian KPI rendah budaya matlamat rasional menjadi keutamaan ($M = 4.35$, $SD = .39$) dan budaya pengikhtirafan (hubungan kemanusiaan), ($M = 4.15$, $SD = .40$) paling kurang diamalkan. Corak dimensi budaya yang diamalkan adalah sama di PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah.



Rajah 4.2. Min Dimensi Budaya Organisasi Mengikut Pencapaian KPI

Rajah 4.2 di atas dengan jelas menunjukkan bahawa skor min semua dimensi budaya organisasi efektif adalah lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah. Graf juga menunjukkan nilai matlamat rasional dan kawalan lebih menonjol berbanding dengan dimensi pengiktirafan.

4.7.2.1 Budaya Organisasi PPD Berpencapaian KPI Tinggi dan Berpencapaian KPI Rendah

Jadual 4.27

(Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara PPD Berpencapaian KPI Tinggi dan KPI Rendah.)

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.939	3.43**	6	318	.003

** $p < .01$.

Wilks' Lambda $\lambda = .939$ adalah signifikan $F_{(6,318)} = 3.43, p < .05$ menunjukkan boleh menolak hipotesis bahawa variabel yang membentuk budaya organisasi adalah sama di PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah. Analisis menunjukkan bahawa budaya organisasi efektif lebih tinggi dipraktikkan di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding di PPD berpencapaian KPI rendah. Justeru, hipotesis nol $H_0 1b$ ditolak.

Jadual 4.28

(Univariate Test of Between-Subjects Effects Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi PPD Dengan Pencapaian KPI)

Variabel	SS	df	MS	F	Sig.
Kawalan	3.70	1	3.70	17.23**	.000
Kejelasan	.74	1	.74	5.55**	.019
Kesepaduan	.31	1	.31	1.81	.179
Pengiktirafan	.70	1	.70	5.21	.023
Matlamat rasional	.64	1	.64	4.81	.029
Sistem terbuka	.79	1	.79	4.97	.026

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Jadual 4.28 di atas menunjukkan budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi adalah berbeza mengikut pencapaian KPI PPD di PPDA dan di PPDB serta signifikan pada paras .05. Budaya organisasi pada umumnya adalah berbeza mengikut pencapaian KPI *Wilks' Lambda* $\lambda = .939$ adalah signifikan $F_{(6,318)} = 3.43, p < .05$. Begitu juga dengan dimensi Proses Dalaman (kawalan), Proses Dalaman (kejelasan), dimensi Hubungan kemanusiaan (pengiktirafan), dimensi Matlamat Rasional, dan dimensi Sistem Terbuka. Namun bagi dimensi hubungan kemanusiaan

(kesepaduan) adalah tidak signifikan iaitu $p > .05$. Dapatlah dirumuskan bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara PPD bepencapaian KPI rendah dengan PPD berpencapaian KPI tinggi, justeru hipotesis Ho 1b ditolak.

4.7.3 Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Dimensi Hubungan Kemanusiaan

Jadual 4.29

(Budaya Organisasi: Dimensi Hubungan Kemanusiaan di PPDA dan PPDB)

Gred PPD	PPDA		PPDB	
	Min	SP	Min	SP
Tolong Menolong	4.5	.58	4.6	.56
Pengiktirafan	4.2	.65	4.2	.67
Sokongan	4.2	.62	4.1	.57
Keterbukaan	4.2	.61	4.1	.54
Kepercayaan	4.3	.59	4.1	.61

Secara umum amalan nilai di PPDA dan di PPDB adalah tinggi. Merujuk Jadual 4.29 di atas, amalan nilai di bawah sub skala Hubungan Kemanusiaan di PPDA dan PPDB adalah tinggi iaitu antara ($M = 4.1 - M = 4.6$) Nilai yang paling tinggi di PPDA ialah Tolong Menolong ($M = 4.5, SD = .58$), Manakala nilai yang agak kurang secara relatif ialah Pengiktirafan ($M = 4.2, SD = .65$), Sokongan ($M = 4.2, SD = .62$) dan nilai Keterbukaan ($M = 4.2, SD = .61$).

Dapatan menunjukkan di PPDB amalan nilai paling tinggi ialah tolong menolong ($M = 4.6, SD = .56$). Sementara nilai yang paling rendah pula ialah sokongan ($M = 4.1,$

$SD = .57$), keterbukaan ($M = 4.1$, $SD = .54$) dan kepercayaan ($M = 4.1$, $SD = .61$).
 Dapatan menunjukkan persamaan nilai yang paling tinggi di amalkan di PPDA dan di PPDB ialah nilai tolong menolong. Dapatan juga menunjukkan persamaan dari segi nilai yang paling rendah diamalkan iaitu nilai sokongan ($M = 4.2$ di PPDA dan $M = 4.1$ di PPDB), serta keterbukaan ($M = 4.2$, $SD = .61$) di PPDA dan di PPDB ($M = 4.1$, $SD = .54$).

Rumusannya, amalan nilai berkesan di PPDA dan di PPDB adalah tinggi dalam aspek tolong menolong, kolaboratif, tradisi, membuat keputusan dan penghormatan. Amalan nilai Hubungan Kemanusiaan pada umumnya lebih tinggi di PPDA berbanding dengan di PPDB, kecuali amalan nilai penghormatan, tradisi dan membuat keputusan adalah sama di kedua-dua PPD.

4.7.3.1 Perbezaan Skor Min Hubungan Kemanusiaan berdasarkan Gred PPD

Jadual 4.30

(Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB)

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.970	.884***	11	313	.557

***p < .001

Wilks' Lambda $\lambda = .970$ adalah signifikan $F_{(11,313)} = .884$, $p = > .557$ menunjukkan boleh menerima hipotesis bahawa budaya organisasi (dimensi hubungan kemanusiaan) adalah sama di PPDA dan PPDB.

Jadual 4.31

(Ujian Univariate: Test of Between-Subjects Effects Dimensi Hubungan kemanusiaan di PPDA dan PPDB)

Sumber	SS	df	MS	F	Sig
Tolong Menolong	.053	1	.053	.162	.688
Kolaboratif	.169	1	.169	.571	.451
Pengiktirafan	.487	1	.487	1.12	.291
Penghormatan	.056	1	.056	.223	.637
Prihatin	.334	1	.334	1.13	.288
Tradisi	.130	1	.130	.429	.513
Sokongan	.033	1	.033	.124	.725
Membuat keputusan	.093	1	.093	.256	.613
Keterbukaan	1.36	1	1.36	3.95	.048
Kesepaduan	.596	1	.596	1.82	.178
Kepercayaan	2.03	1	2.03	5.74	.017

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Ujian *univariate*: dalam Jadual 4.31 menunjukkan dimensi budaya organisasi iaitu hubungan kemanusiaan pada umumnya sama di PPDA dan PPDB. Namun hanya variabel keterbukaan dan kepercayaan mempunyai perbezaan signifikan manakala variabel-variabel lain tidak ada perbezaan yang signifikan. Dapatan ini menunjukkan hipotesis nol H_0 2a tidak dapat ditolak. Ini bermakna wujud perbezaan secara signifikan dimensi budaya organisasi iaitu hubungan kemanusiaan antara PPDA dan PPDB.

4.7.4 Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Dimensi Matlamat Rasional

Jadual 4.32:

Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Matlamat Rasional
di PPDA dan PPDB.

Pernyataan	PPDA		PPDB	
	Min	SP	Min	SP
Efikasi	4.3	.53	4.2	.54
Misi	4.6	.58	4.6	.58
Perancangan	4.4	.53	4.1	.54
Mengejar kejayaan	4.6	.55	4.5	.57

Berdasarkan Jadual 4.32, pada umumnya nilai budaya organisasi yang diamalkan bagi sub skala Matlamat Rasional di PPDA dan di PPDB adalah tinggi. Semua nilai bagi sub skala Matlamat Rasional menunjukkan min yang melebihi 4. Nilai yang paling tinggi diamalkan di PPDA ialah nilai misi ($M = 4.6$, $SD = .58$) dan mengejar kejayaan ($M = 4.6$, $SD = .55$), manakala nilai yang paling tinggi diamalkan di PPDB pula ialah nilai misi ($M = 4.6$, $SD = .58$). Manakala nilai yang paling rendah diamalkan di PPDA ialah nilai efikasi iaitu ($M = 4.3$, $SD = .53$), sementara di PPDB ialah nilai perancangan paling rendah diamalkan iaitu ($M = 4.1$, $SD = .54$).

Dapatlah dirumuskan bahawa Jadual 4.32 menunjukkan nilai yang diamalkan di PPDA dan PPDB adalah tinggi dan amalan di PPDA lebih tinggi bagi semua nilai sub skala budaya organisasi iaitu Matlamat Rasional.

4.7.4.1 Perbezaan Skor Min Matlamat Rasional berdasarkan Gred PPD

Jadual 4.33

(Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB)

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.917	4.08***	7	317	.000

*** $p < .001$

Wilks' Lambda $\lambda = .977$ adalah signifikan $F_{(7,317)} = 4.08$, $p < .05$ menunjukkan boleh menolak hipotesis bahawa budaya organisasi (Matlamat Rasional) adalah sama di PPDA dan PPDB.

Jadual 4.34

(Ujian Univariate: Test of Between-Subjects Effects Dimensi Matlamat Rasional di PPDA dan PPDB)

Sumber	SS	df	MS	F	Sig
Efikasi	1.96	1	1.96	6.89**	.009
Matlamat	.350	1	.350	1.09	.298
Misi	.038	1	.038	.113	.737
Perancangan	4.68	1	4.68	16.56***	.000
Mengejar kejayaan	.201	1	.201	.651	.420
Orientasi matlamat	.096	1	.096	.312	.577
Orientasi pencapaian	2.23	1	2.23	8.38**	.004

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Berdasarkan Jadual 4.34 di atas, ujian *univariate* menunjukkan variabel efikasi, perancangan, dan orientasi pencapaian dalam dimensi matlamat rasional mempunyai

perbezaan signifikan secara statistik di PPDA dan PPDB. Dapatan ini menunjukkan hipotesis nol H_0 2b dapat ditolak. Ini bermakna memang wujud perbezaan secara signifikan bagi dimensi matlamat rasional antara PPDA dan sekolah PPDB.

4.7.5 Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Proses Dalaman

Jadual 4.35

(Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi Proses Dalaman di PPDA dan PPDB)

Pernyataan	PPDA		PPDB	
	Min	SP	Min	SP
Tinggi Harapan	4.6	.53	4.6	.64
Kecekapan	4.0	.59	4.0	.67
Pemantauan	4.1	.83	4.0	.81
Kawalan	4.3	.68	4.0	.69
Nama baik	4.6	.65	4.5	.74
Kesinambungan	4.5	.54	4.6	.59
Kestabilan	4.5	.53	4.6	.58

Berdasarkan Jadual 4.35, pada umumnya nilai budaya organisasi yang diamalkan bagi sub skala Proses Dalaman di PPDA dan di PPDB adalah tinggi serta mempunyai banyak persamaan. Semua nilai bagi sub skala Proses Dalaman menunjukkan min yang melebihi 4. Amalan nilai yang paling tinggi diamalkan di PPDA ialah nilai tinggi harapan ($M = 4.6$, $SD = .53$) dan nama baik ($M = 4.6$, $SD = .65$) manakala di PPDB nilai yang paling tinggi diamalkan di PPDB pula ialah nilai tinggi harapan ($M = 4.6$, $SD = .64$), kesinambungan ($M = 4.6$, $SD = .59$) dan

kestabilan ($M = 4.6, SD = .58$) Sementara amalan nilai paling rendah di PPDA ialah kecekapan ($M = 4.0, SD = .58$) dan di PPDB pula ialah kecekapan ($M = 4.0, SD = .67$), pemantauan ($M = 4.0, SD = .81$) dan kawalan ($M = 4.0, SD = .69$). Analisis menunjukkan nilai yang diamalkan di PPDA lebih tinggi bagi kebanyakan nilai dalam sub skala Proses Dalaman, malah semua skor min bagi nilai proses dalaman melebihi 4.1 kecuali nilai kecekapan ($M = 4.0, SD = .59$).

4.7.5.1 Perbezaan Skor Min Proses Dalaman berdasarkan Gred PPD

Jadual 4.36:

(Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB)

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.895	2.812	13	311	.001

*** $p < .001$

Wilks' Lambda $\lambda = .895$ adalah signifikan $F_{(13,311)} = 2.812, p < .05$ menunjukkan boleh menolak hipotesis bahawa budaya organisasi (proses dalaman) adalah sama di PPDA dan PPDB.

Jadual 4.37

(*Univariate Test of Between-Subjects Effects Dimensi Proses Dalaman di PPDA dan PPDB*)

Sumber	SS	df	MS	F	Sig
Tinggi harapan	.361	1	.361	1.104	.294
Produktiviti	.462	1	.462	1.633	.202
Kecekapan	.140	1	.140	.363	.547
Penyelarasan	1.034	1	1.034	3.58	.059
Konsistensi	2.341	1	2.341	7.417	.007
Peraturan	.997	1	.997	3.291	.071
Komunikasi	.863	1	.863	3.177	.076
Maklumat	.278	1	.278	.654	.419
Pemantauan	1.651	1	1.651	2.442	.119
Kawalan	7.016	1	7.016	14.988	.000
Nama baik	.700	1	.700	1.496	.222
Kesinambungan	.692	1	.692	2.245	.135
Kestabilan	.105	1	.105	.349	.555

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Ujian *univariate* di atas membuktikan bahawa wujud perbezaan budaya organisasi dimensi proses dalaman antara sekolah PPDA dan PPDB. Ujian *univariate* dalam Jadual 4.37 menunjukkan item konsistensi dan kawalan berbeza secara signifikan di PPDA dan PPDB. Dapatan ini menunjukkan hipotesis nol H0 2c dapat ditolak.

4.7.6 Mengenal Pasti Budaya Organisasi : Sistem Terbuka

Jadual 4.38

Nilai Min dan Sisihan Piawai Dimensi Sistem Terbuka di PPDA dan PPDB

Item	PPDA		PPDB	
	Min	SP	Min	SP
Ambil risiko	4.0	.64	4.0	.64
Sokongan luar	4.6	.56	4.6	.46

Jadual 4.38 menunjukkan pada umumnya nilai budaya organisasi yang diamalkan bagi sub skala Sistem Terbuka di PPDA dan di PPDB adalah tinggi serta mempunyai banyak persamaan. Semua nilai bagi sub skala Sistem Terbuka menunjukkan min yang melebihi 4. Nilai yang paling tinggi diamalkan di PPDA ialah nilai sokongan luar ($M = 4.6, SD = .56$), manakala di PPDB nilai yang paling tinggi diamalkan di PPDB pula ialah sama dengan PPDA iaitu nilai sokongan luar ($M = 4.6, SD = .46$). Amalan nilai yang paling rendah di PPDA ialah ambil risiko ($M = 4.0, SD = .64$), manakala di PPDB pula juga sama dengan PPDA iaitu nilai ambil risiko ($M = 4.0, SD = .64$). Corak sub skala amalan sistem terbuka, iaitu ambil risiko adalah sama di PPDA dan di PPDB, begitu juga dari segi amalan nilai yang tinggi iaitu sokongan luar. Namun pada umumnya amalan nilai-nilai sub skala budaya organisasi (Sistem Terbuka) lebih tinggi di PPDA berbanding di PPDB.

4.7.6.1 Perbezaan Skor Min Sistem Terbuka berdasarkan Gred PPD

Jadual 4.39

(Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi PPDA dan PPDB)

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.950	1.828	9	315	.063

Signifikan pada paras $p < 0.05$

Wilks' Lambda $\lambda = .950$ adalah signifikan $F_{(9,315)} = 1.828$, $p = > .063$ menunjukkan boleh menerima hipotesis nol H_0 2d bahawa budaya organisasi (Proses Dalaman) adalah sama di PPDA dan PPDB.

Jadual 4.40:

(Univariate Test of Between-Subjects Effects Dimensi Proses Dalaman di PPDA dan PPDB)

Sumber	SS	df	MS	F	Sig
Kemaskini	.829	1	.829	2.871	.091
Pembaharuan	2.341	1	2.341	7.274	.007
Responsif	.547	1	.547	1.543	.215
Fleksibiliti	1.809	1	1.809	6.150	.014
Kepelbagaian	.067	1	.067	.245	.621
Ambil risiko	.018	1	.018	.044	.834
Keterbukaan	.263	1	.263	.596	.441
Tanggungjawab	.201	1	.201	.389	.533
Sokongan luar	.334	1	.334	1.051	.306

* $p < .05$.

Ujian *multivariate* dalam Jadual 4.39 menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan dari segi budaya organisasi dimensi sistem terbuka antara PPDA dan PPDB. Namun ujian *univariate* dalam Jadual 4.40 menunjukkan dua item iaitu pembaharuan dan fleksibiliti berbeza secara signifikan antara PPDA dan PPDB. Dapatan ini menunjukkan hipotesis nol $H_0 2d$ diterima, iaitu tiada perbezaan dimensi budaya organisasi sub skala Sistem Terbuka bagi PPDA dan PPDB.

4.7.7 Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Berpencapaian KPI Rendah di PPDA

Jadual 4.41

(Ujian *Multivariate* Menunjukkan *Wilks' Lambda* Antara Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Rendah di PPDA)

	Nilai	F	df	Error df	Sig.
Wilks' Lambda	.91	3.20	6	201	.005

Signifikan pada paras $p < 0.05$

Jadual 4.41 menunjukkan analisis *multivariate* bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di PPDA, $\lambda = .91$, $F_{(6,201)} = 4.32$, $p = < .05$. Keputusan ini menunjukan bahawa hipotesis ($H_0 3a$) yang mengatakan tidak ada perbezaan budaya organisasi di PPD berpencapaian KPI rendah dengan berpencapaian KPI tinggi di PPDA adalah ditolak.

Jadual 4.42

(Univariate Test of Between-Subjects Effects Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Dengan Pencapaian KPI di PPDA)

Variabel	SS	df	MS	F	Sig.
Budaya Organisasi	.55	1	.55	5.3***	.022
Kawalan	2.5	1	2.5	11.3***	.001
Kejelasan	.36	1	.36	3.1**	.081
Kesepaduan	.03	1	.03	.17	.681
Pengiktirafan	.76	1	.76	6.3	.013
Matlamat Rasional	.36	1	.36	2.8	.095
Sistem Terbuka	.37	1	.37	2.5	.116

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Jadual 4.42 menunjukkan budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi adalah berbeza mengikut pencapaian KPI PPD di PPDA serta signifikan pada paras .05. Budaya organisasi adalah berbeza mengikut pencapaian PPD $\lambda = .91$, $F_{(6,201)} = 5.3$, $p = < .05$. Begitu juga dengan dimensi Proses Dalam (kawalan) dan Hubungan kemanusiaan (pengiktirafan). Rumusannya, nilai amalan dimensi budaya organisasi adalah lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan di PPD berpencapaian KPI rendah. Dengan ini hipotesis (Ho 3b) ditolak.

4.7.8 Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Berpencapaian KPI Rendah di PPDB.

Jadual 4.43

Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi dan Rendah di PPDB.

	Nilai	F	df	Error df	Sig.
Wilks' Lambda	.89	2.19	6	110	.049

Signifikan pada paras $p < 0.05$

Jadual 4.43 menunjukkan analisis *multivariate* bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah di PPDB, $\lambda = .89$, $F_{(6,110)} = 2.19$, $p < .05$. Keputusan ini menunjukan bahawa hipotesis (Ho 3c) yang mengatakan tidak ada perbezaan budaya organisasi di PPD berpencapaian KPI rendah dengan berpencapaian KPI tinggi di PPDB adalah ditolak.

Jadual 4.44

(Univariate Test of Between-Subjects Effects Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Dengan Pencapaian KPI di PPDB)

Variabel	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	.70	1	.70	5.7	.018
Kawalan	1.7	1	1.7	8.5	.004
Kejelasan	.75	1	.75	4.9	.030
Kesepaduan	.85	1	.85	5.2	.024
Pengiktirafan	.09	1	.09	.56	.455
Matlamat Rasional	.53	1	.53	3.8	.053
Sistem Terbuka	.77	1	.77	4.5	.036

* $p < .05$.

Jadual 4.43 dan 4.44 menunjukkan bahawa budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi tidak ada perbezaan signifikan mengikut pencapaian KPI di PPDB pada paras signifikan $p < .05$. Justeru (Ho 3d) ditolak.

4.8 Budaya Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi di PPDA dan di PPDB.

Jadual 4.45

(Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Organisasi Berpencapaian KPI Tinggi di PPDA dan di PPDB)

	Nilai	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.98	.85	6	243	.535

* $p < .05$.

Jadual 4.45 di atas menunjukkan nilai *Wilks' Lambda* , $\lambda = .98$, $F_{(6,243)} = .85$, $p = > .535$. Justeru, hipotesis (Ho 4a) yang mengatakan bahawa tidak wujud perbezaan budaya organisasi antara PPDA dan PPDB dari segi PPD berpencapaian KPI tinggi boleh diterima. Keputusan ujian multivariate di atas juga membuktikan bahawa hipotesis (Ho 4a) yang mengatakan bahawa tidak ada perbezaan dimensi-dimensi budaya organisasi antara PPDA dan PPDB gagal ditolak.

4.8.1 Budaya Organisasi di PPDA dan di PPDB bagi PPD Berpencapaian KPI Rendah.

Jadual 4.46

(Min dan Sisihan Piawaian bagi PPDA dan PPDB Berpencapaian KPI Rendah.)

Variabel	PPDA		PPDB	
	M	SD	M	SD
Budaya organisasi	4.27	.34	4.10	.38
Kesepaduan	4.35	.40	4.11	.37
Pengiktirafan	4.15	.41	4.14	.38
Matlamat rasional	4.40	.37	4.23	.42
Sistem terbuka	4.26	.42	4.06	.50
Proses dalaman	4.22	.36	4.03	.41
Kejelasan arahan	4.23	.35	4.02	.43

Statistik deskriptif dalam Jadual 4.46 di atas menunjukkan min dan sisihan piawai bagi variabel budaya organisasi di PPDA dan PPDB yang berpencapaian KPI rendah. Dapatan menunjukkan skor min bagi PPDA dan PPDB tidak banyak berbeza. Untuk membuktikan sama ada wujud perbezaan signifikan dimensi budaya organisasi antara PPD, ujian *multivariate* dilakukan.

Jadual 4.47

(Ujian Multivariate Menunjukkan Wilks' Lambda Antara PPDA dan PPDB bagi PPD Berpencapaian KPI Rendah)

	Nilai	F	df	df	Sig.
Wilks' Lambda	.86	1.85	6	68	.102

*p < .05.

Jadual 4.47 menunjukkan *Wilks' Lambda* ialah $\lambda = .86$, $F_{(6,68)} = 5.25$, $p = > .102$ iaitu tidak ada perbezaan signifikan antara PPDA dan PPDB bagi PPD berpencapaian KPI rendah. Ini bermakna hipotesis (Ho 4b) yang mengatakan bahawa tidak wujud perbezaan antara budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah adalah diterima.

Jadual 4.48

(Univariate Test of Between-Subjects Effects Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Antara PPDA dan PPDB Bagi PPD Berpencapaian KPI Rendah.)

Variabel	SS	df	MS	F	Sig.
Budaya organisasi	.401	1	.401	3.22	.077
Kesepaduan	.837	1	.837	5.434***	.023
Pengiktirafan	.003	1	.003	.020	.887
Matlamat rasional	.397	1	.397	2.715	.104
Sistem terbuka	.554	1	.554	2.795	.099
Kawalan	.438	1	.438	2.236	.139
Kejelasan arahan	.627	1	.627	4.603	.035

*p < .05. **p < .01.

Namun hipotesis (Ho 4c) yang menyatakan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara dimensi budaya PPDA dan PPDB bagi PPD berpencapaian KPI rendah adalah ditolak. Jadual 4.48 menunjukkan ujian univariate bagi budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi yang berpencapaian KPI rendah di PPDA dan PPDB. Ujian menunjukkan wujud perbezaan dari segi dimensi kesepaduan ($p < .05$) dan dimensi kejelasan arahan ($p < .05$) di PPD berpencapaian KPI rendah antara PPDA dan PPDB. Justeru keputusan ini mengesahkan kajian tidak menyokong pernyataan hipotesis 4c, iaitu tidak wujud perbezaan dimensi budaya organisasi antara PPDA dan PPDB bagi PPD berpencapaian KPI rendah. Oleh itu, hipotesis (Ho 4c) ditolak.

Jadual 4.49

(Levene's Test of Independent Samples Test Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan Gred PPD)

Variabel	t	df	Sig.
Budaya	2.01	323	.045
Kepimpinan	3.05	253	.003
Komitmen	1.02	323	.309

* $p < .05$.

Jadual 4.49 di atas menunjukkan budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen adalah berbeza mengikut pencapaian gred PPD di PPDA dan di PPDB serta signifikan pada paras .05. Budaya organisasi pada umumnya adalah berbeza mengikut pencapaian ($t = 2.01$, $p = .045$) dan juga kepimpinan ($t = 3.03$, $p = .003$).

Namun bagi komitmen adalah tidak signifikan iaitu $p > .05$. Dapatlah dirumuskan bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara PPDA dan PPDB, justeru hipotesis (Ho 5a) ditolak iaitu terdapat perbezaan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepimpinan mengikut pencapaian gred PPD di PPDA dan di PPDB.

Jadual 4.50

(Levene's Test of Independent Samples Test Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan Pencapaian KPI)

Variabel	t	df	Sig.
Budaya	2.94	323	.004
Kepimpinan	3.77	323	.000
Komitmen	1.87	323	.062

* $p < .05$.

Berdasarkan Jadual 4.50, menunjukkan bahawa wujud perbezaan dari segi budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Ujian-t dalam Jadual 4.50 menunjukkan dua pembolehubah iaitu budaya dan kepimpinan berbeza secara signifikan antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah iaitu ($t = 2.94$, $p = .00$) untuk budaya dan ($t = 3.77$, $p = .00$) untuk kepimpinan. Namun begitu bagi komitmen ujian menunjukkan tidak signifikan iaitu ($t = 1.87$, $p = .06$). Dapatan ini menunjukkan hipotesis (Ho 5b) ditolak, iaitu terdapat perbezaan budaya organisasi dan kepimpinan bagi PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah.

Jadual 4.51

(*Levene's Test of Independent Samples Test Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Pencapaian KPI PPD*)

Variabel	t	df	Sig.
Kesepaduan	1.35	323	.179
Pengiktirafan	2.28	323	.023
Matlamat rasional	2.19	323	.029
Sistem terbuka	2.23	323	.026
Kawalan	4.15	323	.000
Kejelasan arahan	2.36	323	.019

* $p < .05$.

Ujian t dalam Jadual 4.51 menunjukkan bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara dimensi-dimensi budaya organisasi antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Namun ujian t dalam Jadual 4.51 menunjukkan lima item iaitu pengiktirafan ($t = 2.28, p = .02$), matlamat rasional ($t = 2.19, p = .03$), sistem terbuka ($t = 2.23, p = .03$), kawalan ($t = 4.15, p = .00$) dan kejelasan arahan ($t = 2.36, p = .01$) berbeza secara signifikan antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Dapatan juga mendapati hanya item kesepaduan sahaja tidak signifikan iaitu ($t = 1.35, p = 1.8$). Dapatan ini menunjukkan hipotesis (H_0) ditolak, iaitu ada perbezaan dimensi budaya organisasi antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah.

Jadual 4.52:

(*Levene's Test of Independent Samples Test Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi dengan Pencapaian KPI PPD*)

Variabel	t	df	Sig.
Afektif	3.33	323	.001
Berkekalan	.628	323	.530
Normatif	.938	126	.350

* $p < .05$.

Ujian t dalam 4.52 menunjukkan dimensi komitmen organisasi iaitu berkekalan dan normatif pada umumnya sama di antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Namun hanya variabel afektif mempunyai perbezaan signifikan iaitu ($t = 3.33, p = .00$), manakala variabel berkekalan dan normatif tidak ada perbezaan yang signifikan. Dapatan ini menunjukkan hipotesis (H_0 7) tidak dapat ditolak. Ini bermakna wujud perbezaan secara signifikan dimensi komitmen organisasi iaitu komitmen afektif antara antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah.

Jadual 4.53:

(*Levene's Test of Independent Samples Test Dimensi-Dimensi Kepimpinan Organisasi dengan Pencapaian KPI PPD*)

Variabel	t	df	Sig.
Transformasional	4.32	323	.000
Transaksional	2.15	323	.034

* $p < .05$.

Jadual 4.53 menunjukkan kepimpinan transformasional dan transaksional adalah berbeza mengikut PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah serta signifikan pada paras .05. Kepimpinan transformasional pada umumnya adalah berbeza mengikut PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah ($t = 4.32, p = .00$) dan juga kepimpinan transaksional ($t = 2.15, p = .03$). Dapatlah dirumuskan bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara PPD pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah, justeru hipotesis (Ho 8) ditolak.

4.9 Keputusan Analisis Korelasi Spearman rho.

Tujuan kedua kajian ialah untuk mengenal pasti sama ada wujud hubungan antara budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan terhadap pencapaian KPI. Kekuatan hubungan budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah turut dianalisis. Analisis korelasi *Spearman rho* dilakukan kerana kaedah ini sesuai dengan data ordinal (Coakes et al., 2001). Kaedah analisis korelasi ini memberi nilai pekali koefisien r berbentuk sama ada positif (+) atau negatif (-) bagi menunjukkan hubungan antara variabel. Nilai koefisien r antara .00 sehingga 1.00 bermaksud kekuatan sesuatu hubungan antara dua variabel.

4.9.1 Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan Pencapaian KPI.

Jadual 4.54

Koefisien Pekali Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah.

Variabel	1	2	3
1. Budaya organisasi			
2. Komitmen Organisasi	.371**		
3. Kepimpinan	.500**	.508**	

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Berdasarkan keputusan dalam Jadual 4.54, didapati bentuk hubungan antara budaya organisasi dengan variabel komitmen organisasi, kepimpinan dan pencapaian KPI adalah positif dan signifikan pada paras $p < .05$. Nilai koefisien Korelasi *Spearman r* ialah dari .37 hingga .51. Dengan perkataan lain, nilai koefisien ini menunjukkan kekuatan hubungan yang sederhana.

Nilai pekali korelasi r antara budaya organisasi adalah berbentuk positif dan signifikan dengan komitmen organisasi ($r = .37, p < .01$) dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah ($r = .50, p < .01$). Berdasarkan analisis korelasi ini, hipotesis (H_0) yang mengatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah gagal diterima.

4.9.2 Keputusan Analisis Korelasi antara Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.

Jadual 4.55

(Koefisien Pekali Korelasi antara Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi(N=325))

Variabel	1	2	3	4	5	6
1. Komitmen Organisasi	---					
2. Kejelasan	.329**	---				
3. Kawalan	.299**	.729**	---			
4. Sitem terbuka	.352**	.753**	.771**	---		
5. Kesepaduan	.270**	.665**	.551**	.545**	---	
6. Pengiktirafan	.292**	.650**	.553**	.616**	.648**	--
7. Matlamat rasional	.341**	.742**	.714**	.754**	.613**	.596**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Berdasarkan analisis korelasi dalam Jadual 4.55 di atas, hubungan antara komitmen organisasi dengan dimensi-dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Namun analisis menunjukkan kekuatan hubungan adalah rendah iaitu rendah dari $r = .27$ hingga $.35$. Hubungan antara komitmen organisasi paling kuat dengan dimensi budaya organisasi sistem terbuka ($r = .35, p < .01$) dan hubungan paling lemah dengan dimensi kesepaduan ($r = .27, p < .01$). Justeru, kajian ini mendapati hipotesis (Ho 10) yang mengatakan tiada hubungan antara dimensi-dimensi budaya sekolah dengan komitmen organisasi ditolak.

4.9.3. Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi.

Jadual 4.56:

Pekali Korelasi antara Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi(N=325).

Variabel	1	2	3	4
1. Budaya organisasi	---			
2. Komitmen afektif	.618**	---		
3. Komitmen berkekalan	.074**	.253**	---	
4. Komitmen normatif	.363**	.517**	.416**	---

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Merujuk kepada Jadual 4.56 di atas, analisis korelasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan dimensi-dimensi komitmen organisasi. Hubungan adalah positif dan signifikan paling kuat bagi dimensi komitmen afektif ($r = .62, p < .05$), diikuti oleh komitmen normatif ($r = .36, p < .05$), dan komitmen berkekalan ($r = .07, p < .05$). dapatan kajian ini menunjukkan hipotesis (Ho 11) yang mengatakan bahawa tidak ada hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dan dimensi-dimensi komitmen adalah ditolak.

4.9.4 Keputusan Analisis Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah.

Jadual 4.57:

(Pekali Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan (N=325))

Variabel	1	2	3
1. Budaya Organisasi	---		
2. Transformasional	.627**	---	
3. Transaksional	.187**	.468**	---

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Dapatan analisis korelasi menunjukkan wujudnya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan dimensi-dimensi kepimpinan pegawai pendidikan daerah bagi dimensi transformasional ($r = .63, p < .05$) dan transaksional ($r = .19, p < .05$). Sehubungan itu hipotesis (Ho 12) yang mengatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan dimensi-dimensi kepimpinan boleh ditolak. Kajian ini mendapati wujud hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan dimensi transformasional dan transaksional pegawai pendidikan daerah. Analisis menunjukkan hubungan budaya organisasi adalah lebih kuat dengan kepimpinan transformasional berbanding dengan kepimpinan transaksional.

Jadual 4.58

(Pekali Korelasi antara Dimensi Budaya Organisasi dengan Dimensi-Dimensi

Kepimpinan (N=325))

Variabel	1	2	3	4	5	6	7
1. Sistem terbuka	---						
2. Kesepaduan	.545**	---					
3. Pengiktirafan	.616**	.648**	---				
4. Matlamat rasional	.754**	.613**	.596**	---			
5. Kejelasan arahan	.753**	.665**	.650**	.742**	---		
6. Kawalan	.771**	.551**	.553**	.714**	.729**	---	
7. Transformasional	.622**	.443**	.500**	.518**	.571**	.560**	---
8. Transaksional	.245**	.107**	.138**	.153**	.168**	.173**	.715**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Dapatan analisis korelasi menunjukkan wujudnya hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi-dimensi budaya dengan kepimpinan transformasional dan transaksional. Jadual 4.58 menunjukkan hubungan antara dimensi-dimensi budaya dan dimensi-dimensi kepimpinan ialah antara $r = .11$ hingga $r = .62$. Hubungan paling kuat ialah antara dimensi pengiktirafan ($r = .62$, $p < .05$) dengan kepimpinan transformasional, manakala hubungan paling lemah ialah antara kesepaduan ($r = .11$, $p < .05$) dengan kepimpinan transaksional. Analisis juga menunjukkan bahawa pada umumnya hubungan antara dimensi-dimensi budaya adalah lebih kuat secara relatif dengan kepimpinan transformasional berbanding dengan kepimpinan transaksional. Dapatan ini menunjukkan bahawa hipotesis (Ho 13) yang menyatakan tiada hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi budaya organisasi dan dimensi kepimpinan boleh ditolak.

4.9.5 Keputusan Analisis Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah.

Jadual 4.59:

(Pekali Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi Kepimpinan (N=325))

Variabel	1	2	3
1. Komitmen Organisasi	---		
2. Transformasional	.430**	---	
3. Transaksional	.432**	.468**	---

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Jadual 4.59 di atas menunjukkan analisis korelasi antara komitmen organisasi dengan dimensi-dimensi kepimpinan pegawai pendidikan daerah iaitu transformasional dan transaksional. Analisis mendapati wujud hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasi dengan kepimpinan transformasional ($r = .43, p < .05$) dan transaksional ($r = .43, p < .05$). Keputusan ini membuktikan bahawa hipotesis (Ho 14) yang mengatakan bahawa tidak ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan dimensi kepimpinan tidak dapat diterima. Justeru hipotesis (Ho 14) ditolak.

Jadual 4.60

Pekali Korelasi antara Dimensi Komitmen Organisasi dengan Dimensi-Dimensi

Kepimpinan (N=325))

Variabel	1	2	3	4
1. Afektif	---			
2. Normatif	.517**	---		
3. Kekal	.253**	.416**	---	
4. Transformasional	.570**	.438**	.139**	---
5. Transaksional	.332**	.303**	.350**	.468**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Dapatan menunjukkan wujud hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi komitmen organisasi iaitu afektif, normatif, dan berkekalan dengan kepimpinan transformasional dan transaksional. Walaupun wujud hubungan yang positif dan signifikan tetapi kekuatan hubungan adalah lemah iaitu antara ($r = .14$ hingga $r = .57$). Dapatan juga menunjukkan bahawa hubungan komitmen afektif adalah lebih kuat dengan kepimpinan transformasional ($r = .57, p < .05$) berbanding dengan kepimpinan transaksional ($r = .33, p < .05$). Sebaliknya hubungan antara komitmen berkekalan atau berterusan adalah lebih kuat dengan kepimpinan transaksional ($r = .35, p < .05$) berbanding dengan kepimpinan transformasional ($r = .14, p < .05$). Dapatan ini membuktikan bahawa hipotesis (Ho 14) yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi komitmen dan dimensi kepimpinan gagal diterima. Justeru, hipotesis (Ho 14) ditolak.

4.10 Ringkasan Hasil Kajian Kuantitatif

Kajian kuantitatif bertujuan untuk mengenal pasti amalan-amalan budaya mengikut grad PPD dan pencapaian KPI. Kajian juga ingin mengenal pasti sama ada wujud hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi, kepimpinan pegawai pendidikan daerah dan pencapaian KPI. Seramai 325 responden telah memberi maklum balas kepada soal selidik yang terdiri daripada tiga instrumen; budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepimpinan. Data-data kemudiannya dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 19.0. Manakala kaedah-kaedah analisis melibatkan *Analysis of Variance* (ANOVA), *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA), Korelasi Spearman dan Independent T-Test.

Kesahan dan kebolehpercayaan item-item soal selidik telah diuji dalam kajian rintis dan kajian ini. Sebanyak lima belas hipotesis nol dibentuk dan diuji. Jadual 4.61 berikut adalah ringkasan keputusan hasil kajian pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dilakukan.

Jadual 4.61:

(*Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian*)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
Pengujian		
Ho 1a	Tidak terdapat perbezaan signifikan amalan budaya organisasi antara PPDA dan PPDB	Terima

Ho 1b	Tidak terdapat perbezaan signifikan amalan budaya organisasi antara PPD berpencapaian KPI tinggi dan rendah.	Tolak
Ho 2a	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi Hubungan Kemanusiaan antara PPDA dan PPDB	Terima
Ho 2b	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi Matlamat Rasional antara PPDA dan PPDB	Tolak
Ho 2c	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi Proses Dalaman antara PPDA dan PPDB	Tolak
Ho 2d	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi Sistem Terbuka antara PPDA dan PPDB	Terima
Ho 3a	Tidak terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi di PPDA mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi dan rendah	Tolak
Ho 3b	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi di PPDA mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi dan rendah	Tolak

Ho 3c	Tidak terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi di PPDB mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi dan rendah	Tolak
Ho 3d	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi di PPDB mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi dan rendah	Tolak
Ho 4a	Tidak terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi antara PPDB dan PPDA mengikut PPD berpencapaian KPI tinggi	Terima
Ho 4b	Tidak terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi antara PPDB dan PPDA mengikut PPD berpencapaian KPI rendah	Terima
Ho 4c	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi antara PPDB dan PPDA mengikut PPD berpencapaian KPI rendah	Tolak dan Terima*
Ho 5a	Tidak terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah mengikut gred ppd	Tolak

Ho 5b	Tidak terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah mengikut pencapaian KPI PPD.	Tolak
Ho 6	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi mengikut pencapaian KPI PPD	Tolak
Ho 7	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi-dimensi komitmen organisasi mengikut pencapaian KPI PPD	Terima
Ho 8	Tidak terdapat perbezaan signifikan dimensi-dimensi kepimpinan organisasi mengikut pencapaian KPI PPD	Tolak
Ho 9	Tidak terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah	Tolak
Ho 10	Tidak terdapat hubungan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi dengan komitmen organisasi antara PPDA dan PPDB.	Tolak
Ho 11	Tidak terdapat hubungan signifikan budaya organisasi dengan dimensi-dimensi komitmen	Tolak

	organisasi antara PPDA dan PPDB.	
Ho 12	Tidak terdapat hubungan signifikan budaya organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan.	Tolak
Ho 13	Tidak terdapat hubungan signifikan dimensi-dimensi budaya organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan.	Tolak
Ho 14	Tidak terdapat hubungan signifikan komitmen organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan	Tolak
Ho 15	Tidak terdapat hubungan signifikan dimensi-dimensi komitmen organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan	Tolak

4.11 Analisis Data Kajian Kualitatif

4.11.1 Pendahuluan

Variabel data temubual dilakukan pada dua tahap yaitu peringkat pengurusan tertinggi PPD dan pada peringkat penolong pegawai. Data temubual pada peringkat pengurusan tertinggi PPD dan penolong pegawai pula dilakukan mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD. Sehubungan dengan itu penyelidik telah mengumpulkan responden temu bual di bawah domain-domain yang telah dikenal pasti bagi menjawab persoalan kajian iaitu mengenal pasti amalan-amalan budaya organisasi yang dibahagikan di bawah dimensi hubungan kemanusiaan, dimensi sistem terbuka,

dimensi matlamat rasional, dan dimensi proses dalaman serta mengenal pasti faktor-faktor penyumbang terhadap pencapaian KPI PPD.

Bagi memudahkan penganalisan data temu bual, pengkaji telah memberi kod-kod tertentu. Bagi setiap sedutan transkripsi temu bual, pengkaji memulakan dengan memberi huruf tertentu bagi mewakili Pejabat Pendidikan Daerah dan pencapaian KPI PPD. Huruf PP mewakili responden penolong pegawai dan huruf PgPD mewakili responden Pegawai Pendidikan Daerah, Manakala huruf PPD mewakili Pejabat Pendidikan Daerah. Huruf PPDA menggambarkan Pejabat Pendidikan Daerah Gred A dan PPDB menggambarkan Pejabat Pendidikan Daerah Gred B. Huruf KPIT mewakili Petunjuk Prestasi Utama tinggi dan huruf KPIR mewakili Petunjuk Prestasi Utama rendah. Kod PP PPDA KPIT membawa makna responden penolong pegawai dari Pejabat Pendidikan Daerah KPI tinggi dan Kod PP PPDA KPIR mewakili responden pegawai dari Pejabat Pendidikan Daerah KPI rendah. Manakala PgPD PPDA KPIT mewakili responden Pegawai Pendidikan Daerah dari Pejabat Pendidikan Daerah KPI tinggi dan PgPD PPDA KPIR mewakili responden Pegawai Pendidikan Daerah dari Pejabat Pendidikan Daerah KPI rendah.

Sebanyak lapan buah PPD telah dipilih untuk data temubual iaitu empat buah PPD gred A dan empat buah PPD gred B. Dua buah PPD KPI tinggi dan Dua buah PPD KPI rendah dipilih bagi setiap gred PPD. Daripada lapan buah PPD tersebut seramai 7 orang Pegawai Pendidikan dan 10 orang pegawai telah ditemu bual.

14.11.2 Dapatan Temu Bual: Input Pegawai Pendidikan Daerah

a. Definisi Budaya Organisasi

Temu bual mendapati Pegawai Pendidikan Daerah pada umumnya memberi pelbagai definisi budaya organisasi. Ada Pegawai Pendidikan Daerah yang memberi definisi sebagai amalan kerja atau tatacara.

“Budaya organisasi merupakan satu kefahaman kerja berkumpulan dan mana-mana organisasi di dunia ini baik organisasi awam ataupun swasta di mesti mempunyai tatacara ataupun amalan-alaman kerja agar produktiviti di institusi berkenaan dapat dipertingkatkan.”(PgPD PPDA KPIT).

Sebaliknya Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi memberi pandangan agak berbeza. Beliau menyatakan bahawa budaya organisasi ialah setiap pegawai mesti mempunyai halatuju yang sama. Setiap tugas yang dilaksanakan mesti kearah mencapai KPI PPD. Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi sering menyarankan budaya kerja berkualiti.

“Budaya organisasi ialah, bila kita pegang sesuatu organisasi, makna dia, kena mempunyai halatuju dan visi yang sama,”. (PgPD PPDB KPIT).

“.... proses amalan-alaman kerja kita dan budaya kerja kita budaya kerja yang berkualitilah, baru boleh capai KPI kita tu”. (PgPD PPDB KPIT).

b. Amalan Budaya Organisasi Umum

Dapatan temubual menunjukkan Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menjelaskan amalan budaya organisasi telah sedia dipupuk dan diamalkan oleh pegawai dalam organisasi. Beliau menyatakan bahawa dalam hal ini, pertimbangan kemanusiaan mesti diberi perhatian contohnya menyokong, mendorong dan memotivasikan pegawai amat penting.

”..... dalam organisasi ini juga kita lihat dari segi budaya amalan-amalan, pertimbangan-pertimbangan dari segi kemanusiaan, sebab elemen kemanusiaan bagi saya cukup penting untuk menyokong, mendorong dan memotivasikan setiap penjawat yang ada dalam organisasi di Kulim Bandar Baharu.....”.

(PgPD PPDA KPIT)

Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah menyatakan kerja sepasukan merupakan satu amalan budaya yang sangat baik dan situasi ini berlaku di PPD ini.

Selain itu perkongsian maklumat juga merupakan satu elemen yang sangat positif, juga diamalkan di PPD ini untuk mencapai KPI.

“Amalan budaya di PPD Baling/Sik ni, saya rasa Alhamdulillah lah, dari segi kerja sebagai satu pasukan, kemudian semua orang berkongsilah matlamat untuk menjayakan kita punya KPI yang ada di PPD. Alhamdulillah InsyaAllah setakat ni”.

(PgPD PPDA KPIR)

Dapatan agak berbeza terhadap Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi, iaitu beliau berpendapat amalan budaya organisasi adalah berdasarkan laporan daripada pegawai terhadap beliau mengenai sesuatu tugas yang dijalankan supaya beliau mengetahui situasi sebenar.

“.....pegawai-pegawai kita ni menjalankan kerja atau pun tidak. Jadi dalam daripada laporan-laporan yang kita minta mana dia kalau minggu ni laporan berkaitan apa yang dia buat minggu sudah, kan, daripada situ kita, ni lah, yang mana tak betul kita bincang dan kita perbetulkanlah, macam tulah”.

(PgPD PPDB KPIT)

Justeru, dapatlah dirumuskan bahawa budaya organisasi digambarkan berbeza-beza mengikut perspektif pegawai pendidikan daerah. Amalan budaya di PPDA pada umumnya lebih menekankan kepada kerja sama dan kerja berpasukan sementara budaya di PPDB lebih menekankan kepada memberi kebebasan terkawal kepada penolong pegawai demi memajukan PPD.

c. Dimensi Hubungan kemanusiaan di PPDA dan PPDB.

Dari segi pengikhtirafan, kesemua Pegawai Pendidikan Daerah di semua PPD memberi pengikhtirafan terhadap penolong pegawai dalam organisasi. Cuma yang bebezanya ialah dari segi bentuk pengikhtirafan. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menjelaskan, beliau mengikhtiraf penolong pegawai dalam bentuk ucapan terima kasih secara lisan. Sesuatu pencapaian daripada pegawai, beliau selalu memberi pengikhtirafan. Selain itu, lain-lain pengikhtirafan ialah secara perhimpunan bulanan, perhimpunan pagi, majlis rasmi dan dalam bentuk sijil.

“.....Walaubagaimanapun jika ada kejayaan-kejayaan, pencapaian-pencapaian yang perlu ada satu pengikhtirafan, saya menyatakan dalam bentuk lisan secara peribadi “face to face” ataupun lisan sewaktu perhimpunan-perhimpunan, mesyuarat-mesyuarat, perhimpunan pagi dan juga kita juga membuat pengikhtirafan-pengikhtirafan dalam majlis-majlis rasmi dalam bentuk pengikhtirafan persijilan, kejayaan-kejayaan di kalangan pegawai-pegawai dibawah kawalan kita ataupun organisasi dibawah kawalan saya juga kita war-warkan untuk pengetahuan termasuk juga media massa”. (PgPD PPDA KPIT)

Dapatan temubual mendapati bentuk pengikhtirafan yang diberikan oleh Pegawai Pendidikan Daerah kepada penolong pegawai hampir serupa di semua PPD. Cuma ada beberapa penambahan sahaja diantara satu PPD dengan PPD yang lain. Dapatan temubual menunjukkan, hanya Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi sahaja yang agak berbeza dengan Pegawai Pendidikan Daerah PPD yang lain. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi ini, beliau menggunakan pendekatan memberi galakan dan sokongan terhadap penolong pegawai di PPD tersebut. Selain itu beliau juga kerap melawat penolong pegawai beliau dari bilik ke bilik untuk bertanya khabar dan sesuatu ucapan tahniah, dan pendekatan ini amat berbeza dengan PPD yang lain.

“Pengiktirafan ni biasanya kalau ada apa-apa kejayaan dicapai kemajuan yang dicapai, maka, kita setiap pagi kita ada “morning prayer”. Jadi dalam “morning prayer” tu kita akan hebahkan dan kita akan ucapkan tahniah dan kita akan beri penghargaan secara lisan lah. Kemudian kalau kata kejayaan tu, macam baru ni kami berjaya menguruskan PSKPPK peringkat negeri. Jadi keesokannya tu kita buat jamuan keraian lah kepada semua staf lah, tak kiralah samada terlibat ka atau tak terlibat ka. Jadi kerana kerana kita melaksanakan tu esoknya kita buat jamuan penghargaan kepada semua staff”. (PgPD PPDA KPIR)

“Kaedah mengiktiraf pegawai ni, misalnya kita, orang kata apa, kita berjumpa dengan pegawai-pegawai ini dan bertanya khabar dari segi aspek kerja mereka, kemudian kalau mereka tu menampakkan satu kejayaan, kita memberi tahniah lah, samada dalam perkataan walaupun perkataan yang simple, sebenarnya dia menimbulkan semangat bekerja. Mungkin kalau setengah-setengah kita bentuk dalam bentuk sijil bagi dekat pegawai-pegawai kitalah yang telah berjaya mencapai sesuatu yang kita target tu, aa! itulah”. (PgPD PPDB KPIT)

Dapatan temubual menunjukkan kesemua Pegawai Pendidikan Daerah di semua PPD menyatakan bahawa sesuatu perbincangan harus dibincang bersama dan pandangan setiap penolong pegawai diambil kira. Sesuatu keputusan yang dibuat mestilah mengikut kapasiti pegawai dan Pegawai Pendidikan Daerah yang terlibat. Contoh jika sesuatu perkara yang berkaitan mengenai unit-unit berkenaan, maka ketua unit tersebutlah harus buat keputusan, sebaliknya jika keputusan itu memerlukan ketua jabatan, maka Pegawai Pendidikan Daerah akan bertanggungjawab untuk membuat keputusan akhir. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi, beliau menyatakan bahawa bagi beliau sebagai PPD, beliau semestinya mempunyai satu fikiran yang tajam ke hadapan dan luas terhadap sesuatu isu sebelum membuat keputusan. Keadaan ini menunjukkan beliau seorang Pegawai Pendidikan Daerah yang memahami situasi dan cekap.

“Membuat keputusan adalah satu elemen penting dalam mengurus organisasi dan keputusan mestilah tepat, betul dan tidak menyalahi peraturan sedia ada. Untuk tujuan itu, yang pertama sekali ialah saya sendiri selaku ketua organisasi mesti mempunyai satu fikiran yang tajam ke hadapan dan luas terhadap sesuatu isu yang perlu dapat diputuskan. Walaubagaimanapun kita tidak lupa kepada kaedah dimana

kita memanggil pegawai-pegawai kanan maksudnya di pejabat saya untuk hadir ke dalam satu mesyuarat dan kita usulkan sesuatu perkara untuk diputuskan.”

(PgPD PPDA KPIT)

“Saya sebenarnya memberi juga kepada pegawai-pegawai untuk membuat keputusan yang dikepalai oleh ketua-ketua unit lah. Tapi yang muktamadnya keputusan itu mesti datang daripada PPD. Jadi apa-apa keputusan awal yang dibuat tu mestilah dirujuk kepada PPD untuk diendos lah daripada keputusan yang telah dibuat tu”. (PgPD PPDA KPIR)

Dalam aspek kepercayaan, bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menegaskan beliau memberi kepercayaan kepada pegawai. Memberi kepercayaan dalam erti kata terkawal. Beliau mengharapkan setiap pegawai menjadikan kepercayaan ini sebagai satu amanah yang mesti dipegang kuat.

”Oleh itu saya jelaskan secara lisan dan berulang-ulang bahawa saya sentiasa memberi sepenuh kepercayaan kepada semua pegawai saya, oleh itu ambillah ini sebagai amanah daripada saya. Jadi, tolong jaga amanah ini.....”.

(PgPD PPDA KPIT)

“.....mereka boleh bebas masuk pukul berapa pun, bukan bebas dalam erti kata di luar kawalan.” (PgPD PPDA KPIT)

Namun begitu bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi dan Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI rendah mempunyai jawapan yang agak sama. Kedua-dua Pegawai Pendidikan Daerah ini menyatakan kepercayaan seratus peratus kepercayaan terhadap penolong pegawai. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi, beliau menyatakan setiap penolong pegawai dah ditapis dan setiap pegawai ini adalah yang terbaik dipilih untuk datang bekerja di PPD ini. Beliau juga memberi galakan kepada pegawai untuk kembangkan potensi, kemahiran dan kebolehan masing-masing.

“Saya memberi seratus peratus kepercayaan kepada pegawai-pegawai, sebab saya berasaskan kepada persepsi bahawa sekiranya pegawai tersebut tidak mempunyai satu kualiti, satu ketrampilan sudah pasti awal lagi mereka tidak akan ditugaskan di PPD.....”. (PgPD PPDA KPIT)

“Bagi saya pegawai-pegawai yang saya telah masukkan ke pejabat adalah pegawai-pegawai yang terbaik, jadi maksudnya saya percaya “hunderd percent”. Bila pegawai-pegawai tidak ada di pejabat, saya percaya mereka berada di sekolah atau menjalankan tugas-tugas masing-masing di luar pejabat”. (PgPD PPDB KPIR)

Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPD KPI rendah, beliau hanya menyatakan beliau percaya sahaja. Jawapan yang diberikan oleh pegawai pendidikan daerah ini agak ringkas dan seolah-olah beliau tidak konsisten dengan jawapan yang diberikan.

“Saya percaya, ya saya percaya”. (PgPD PPDA KPIR)

Selain itu, dapatan temubual terhadap Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi pula agak berbeza dengan Pegawai Pendidikan Daerah yang lain. Beliau menegaskan bahawa beliau percaya terhadap penolong pegawai tetapi bukan seratus peratus. Walaupun penurunan kuasa diberikan namun pemantauan mesti sentiasa diberi perhatian. Beliau sentiasa memantau pergerakan pegawai melalui laporan dan tugas semasa.

“Kita percaya, tapi tak boleh percaya “hundred percent” walaupun kita bagi empowerment kepada mereka untuk menjalankan tugas tapi kita kena buat checking juga, sebab tu kita ada perjumpaan, setiap minggu kita ada perjumpaan, maknanya kita check secara laporan yang dia orang tu bagi kepada kita.....”
(PgPD PPDB KPIT)

Sementara Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menyatakan beliau percaya kepada penolong pegawai tetapi perlu dipantau. Ini bererti pegawai tidak boleh bebas bergerak begitu sahaja tetapi dalam kawalan.

“Sehingga sekarang saya sentiasa percaya tetapi walaubagaimanapun dalam keadaan percaya tu kita kena ada timbal balas spot check ataupun ada cara ukuran supaya kebolehpercayaaan kita juga ada bukti,.....” (PgPD PPDB KPIT)

Dapatan temubual mendapati, dalam aspek pegawai berterus-terang, terdapat dua Pegawai Pendidikan Daerah memberikan jawapan yang sama iaitu Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi dan Pegawai Pendidikan Daerah pertama PPDB KPI rendah. Kedua-dua Pegawai Pendidikan Daerah ini menyatakan keseluruhan pegawai berterus-terang. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menyatakan tiada elemen menyembunyikan sesuatu dan beliau yakin pegawai besikap jujur. Beliau menjelaskan bahawa pegawai bekerja kuat mengikut bidang tugas masing-masing untuk kemajuan negara. Sekali lagi beliau menegaskan bahawa tiada elemen menyembunyikan maklumat di PPD ini. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI rendah pula, beliau menyatakan tiada kerahsiaan daripada pegawai.

“Ya En Fikri, sehingga pada tarikh hari ini pada perjumpaan-perjumpaan dan penilaian-penilaian sewaktu perbincangan sesuatu isu di daerah Kulim Bandar Baharu ni saya dapati pegawai-pegawai saya tidak ada elemen lah kata mereka cuba menyembunyikan sesuatu fakta dan sebagainya, jadi ini juga sesuatu yang saya sangat syukuri dan pegawai-pegawai telah berterus terang tetapi elemen mereka perkara yang menyembunyikan fakta dan sebagainya pun ruang itu tidak ada....”.
(PgPD PPDA KPIT)

“Pegawai-pegawai memang berterus terang sehinggakan ada juga pegawai-pegawai dari segi politiknya tidak menyokong kerajaan hari ni, dia berterus terang dan saya menghantar pegawai-pegawai ni balik ke sekolah tetapi nampaknya mereka tidak merahsiakan apa-apa pun daripada saya”. (PgPD PPDB KPIR)

Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah pula menjelaskan bahawa beliau tak begitu jelas samada penolong pegawai berterus-terang atau tidak. Bagi beliau jika seseorang pegawai tu ada masalah, mereka terus datang berjumpa beliau. Dalam hal ini beliau dapatlah nampak unsur terus-terang berlaku.

“Yang ni ni, kita tak berapa jelaslah samada berterus terang atau tidak, tapi kalau pegawai-pegawai tu dia ada perkara-perkara yang ni, pintu bilik saya sentiasa

terbuka lah. Bila-bila boleh masuk jumpa dan cakap kepada sayalah. Jadi secara umumnya saya boleh kata memang berterus terang lah”. (PgPD PPDA KPIR)

Seterus bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPD KPI tinggi mempunyai isu tersendiri. Beliau memberitahu bahawa 95 peratus pegawai berterus-terang dan hanya lima peratus sahaja yang tidak berterus terang. Beliau menyatakan pegawai yang tidak berterus terang ini disebabkan mereka tidak mahu menampakkan dan menonjolkan kelemahan diri mereka sendiri.

“Setakat saya melihat pegawai-pegawai saya ni, 95 percent lah berterus terang. Yang lima percent tu mungkin dia, kadang-kadang dia tak berterus terang sebab dia, kalau dia berterus terang mungkin menggambarkan kelemahan dia ka apa tu, tapi kita boleh kesan jugalah samada dia ni berterus ka atau pun tidak. Tidak daripada gerak geri dan tingkahlaku merekalah”. (PgPD PPDB KPIT).

Dapatlah dirumuskan bahawa kepercayaan pegawai pendidikan daerah sangat penting bagi mewujudkan suasana harmoni warga organisasi PPD. Saling percaya mempercayai antara penolong pegawai pendidikan daerah akan merapatkan hubungan antara pegawai pendidikan daerah dan pegawai-pegawai. Dapatan juga menunjukkan kebajikan dan pengiktirafan pegawai diberi pertimbangan yang wajar oleh ke lapan-lapan pegawai pendidikan daerah yang ditemu bual. Mereka percaya pengiktirafan dan kebajikan pegawai harus diambil kira dalam pengurusan organisasi PPD.

d. Dimensi Matlamat Rasional

Dari aspek visi dan misi, kesemua Pegawai Pendidikan Daerah di semua daerah memahami dan dapat menjelaskan visi dan misi PPD. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menjelaskan visi PPD beliau ialah memastikan semua pelajar di Daerah Kulim Bandar Baharu mendapat pendidikan seperti yang

sepatutnya mereka perolehi. Beliau boleh menghuraikan visi ini dengan begitu jelas sekali. Keadaan ini menunjukkan bahawa Pegawai Pendidikan Daerah ini amat menguasai visi PPD. Selain itu beliau menegaskan bahawa kelemahan pelajar adalah berpunca daripada kesalahan guru.

“.....visi kita ialah memastikan semua pelajar di Daerah Kulim Bandar Baharu mendapat pendidikan seperti yang sepatutnya mereka perolehi, itu ringkas dalam ayat yang mudah mereka fahami. Maknanya jika seorang pelajar, seorang murid daripada tahun 1 sampai tahun 6 di sekolah rendah, elemen-elemen 3m, tidak mampu membaca, menulis dan mengira, itu tak patut berlaku.....”.
(PgPD PPDA KPIT).

Seterusnya ketiga-tiga Pegawai Pendidikan Daerah berikut iaitu Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi, Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah dan Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menjelaskan bahawa mereka faham dengan visi PPD. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi, visi beliau ialah menjadikan PPD Kota Setar ni satu PPD yang unggul, berada di persada kecemerlangan dan mempunyai pasukan kerja yang begitu hebat. Visi bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah pula ialah PPD terbaik di Negeri Kedah dan visi Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi pula ialah mengekalkan akademik tempat yang pertama dalam negeri Kedah.

“Saya ingin, visi saya menjadikan PPD Kota Setar ni satu PPD yang unggul, berada di persada kecemerlangan dan mempunyai pasukan kerja yang begitu hebat, begitu cemerlang untuk menjayakan usaha meningkatkan Kota Setar sebagai PPD unggul yang saya sebut”. (PgPD PPDA KPIT)

“Visi kita, kita nak jadi diantara PPD terbaik di Negeri Kedah lah. Sekarang kita dok dalam no 6, no 7. Jadi kita nak mengangkat supaya kita dok di no 3, 4 atau 5 lah”. (PgPD PPDA KPIR)

“Visi PPD Kubang Pasu satu ja lah “mgekalkan akademik tempat yang pertama dalam negeri Kedah” dan kalau boleh, orang kata apa, berada di tempat yang teratas lah dalam peringkat kebangsaan”. (PgPD PPDB KPIT)

Seterusnya, Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menyatakan bahawa beliau meletakkan harapan tinggi dalam visi yang hendak dicapai. Beliau juga menjelaskan semua penolong pegawai sentiasa berusaha ke arah mencapai matlamat tersebut.

“.....saya juga telah meletakkan visi misi Langkawi top 3, bukan maksud saya Langkawi atas pokok, tapi kita juga cuba nak pegang PPD tempat ketiga kerana selama kewujudan Langkawi sebagai sebuah daerah kita ada lapan daerah di Kedah kita sentiasa nombor 8/8.....”

(PgPD PPDB KPIR)

Dapatan temubual menunjukkan kesemua PPD seluruh Negeri Kedah amat yakin bahawa semua penolong pegawai dalam organisasi tersebut faham tentang visi dan misi PPD. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi, beliau menyatakan keyakinan penuh terhadap kefahaman penolong pegawai tentang visi dan misi PPD. Beliau mengukur kefahaman visi misi pegawai melalui program-program dan aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan. Selain itu melalui profesional dialog diantara beliau dan penolong pegawai juga menampakkan kematangan penolong pegawai menguasai visi misi ini.

“Saya menjangkakan sangat fahamlah, mereka sangat faham. Bagaimana saya mengukur kefahaman pegawai-pegawai saya ini? Saya dapat mengukur melalui program-program dan juga perencanaan-perencanaan aktiviti-aktiviti yang mereka laksanakan. Kemudian sewaktu sesi perbincangan-perbincangan professional, dialog professional antara saya dengan pegawai-pegawai saya,”

(PgPD PPDA KPIT)

Penjelasan visi dan misi agak sama diantara Pegawai Pendidikan Daerah pertama PPD KPI tinggi dengan Pegawai Pendidikan Daerah di PPD yang lain. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menjelaskan semua penolong pegawai faham dengan visi dan misi PPD. Beliau menambah bahawa pegawai mesti faham kerana visi dan misi ini jelas terpapar di bilik mesyuarat dan buku panduan.

“Ya mereka faham visi PPD sebab kita selalu, kita memaparkan di dalam bilik mesyuarat, dalam buku-buku panduan yang ada di PPD mereka taulah”.
(PgPD PPDB KPIT)

Seterusnya bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menjelaskan bahawa penolong pegawai memang faham tentang visi dan misi. Beliau memberitahu bahawa beliau sentiasa bercakap tentang visi dan misi kepada semua penolong pegawai.

“InsyaAllah depa faham sebab sentiasa bercakap, cuma yang mungkin tak faham tu yang tak pernah dengar saya bercakap ja, dan guru-guru ni, dia kadang-kadang dia mai dia bawa telinga dengan kepala, telinga dia dengar tapi kepala dia fikir benda lain dengan mungkin perasaan dia nak marah,.....” (PgPD PPDB KPIT)

Dapatan temubual menunjukkan dari segi penerimaan perubahan oleh penolong pegawai, hampir kesemua PPD di Negeri Kedah dapat menerimanya dengan positif.

Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menjelaskan setiap penolong pegawai dapat menerima perubahan. Beliau menegaskan bahawa penolong pegawai yang datang bertugas di PPD ini semuanya sudah melalui tapisan dan saringan. Beliau amat yakin dengan semua pegawai tersebut. Selain itu juga, penolong pegawai disini sanggup bertugas tak kira masa. Beliau juga sebagai Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa memastikan setiap pegawai berada di tahap prestasi yang tinggi.

“.....sebelum melantik seorang pegawai bertugas di PPD kita telah mempunyai proses saringan yang sangat rumit, yang sangat halus sebab bukan sebarang boleh bertugas di PPD. Pegawai perkhidmatan pendidikan yang bertugas di PPD, yang hendak bertugas di PPD, yang bercita-cita nak bertugas di PPD, mesti mempunyai nilai etika, budaya kerja, mindset dan daya tahan yang cukup tinggi”.
(PgPD PPDA KPIT)

Seterusnya bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah dan Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menjelaskan mereka begitu yakin penolong pegawai boleh menerima perubahan.

“Saya percaya mereka mudah menerima perubahan, dan mereka faham sebab perubahan ni mesti dilakukan mengikut keadaan, mengikut masa”.
(PgPD PPDA KPIR)

“Dalam pemerhatian saya, mereka tidak ada masalah dalam menerima perubahan terutama dalam sekarang ni kita tengok Kedah tahun 2013 menjadi rintis kepada DTP kita,.....” (PgPD PPDB KPIT)

Dari aspek penolong pegawai bekerja selari dengan matlamat PPD, seratus peratus Pegawai Pendidikan Daerah di PPD di Negeri Kedah menyatakan semua penolong pegawai bekerja selari dengan matlamat PPD. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menjelaskan semua penolong pegawai di organisasi ini bekerja selari dengan matlamat PPD. Ini dibuktikan melalui penolong pegawai bekerja mengikut perancangan dan keputusan yang telah ditetapkan. Selain itu beliau sentiasa menegaskan dan memantapkan setiap penolong pegawai supaya bekerja keras untuk mencapai matlamat organisasi.

”..... ini saya dapat kesan juga melalui gaya perancangan aktiviti berlakunya kelainan.....”. (PgPD PPDA KPIT)

“kita perlu jelaskan dan perlu dihayati oleh semua anggota dibawah kawalan kita. Bila mereka mempunyai penghayatan yang tinggi, ibarat dia Fikri macam kita lepas burung merpati lah, pagi petang dia boleh balik juga, dia tau rumah dia tang mana. Mereka tahu peranan masing-masing ya dalam mencapai matlamat”. (PgPD PPDA KPIT)

Seterunya bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah dan Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi sama-sama menyatakan bahawa mereka yakin penolong pegawai bekerja selari dengan matlamat PPD. Bagi Pegawai Pendidikan

Daerah PPDB KPI tinggi menegaskan penolong pegawai sentiasa bersemangat dalam bidang kerja mereka.

“Ya, nampaknya mereka bekerja selari dengan matlamatlah untuk menjadi PPD cemerlang lah”. (PgPD PPDA KPIR)

“Saya rasa mereka bekerja selari dan daripada semangat yang ditunjukkan itu saya rasa mereka mahu PPD kubang pasu itu sentiasa berada di ataslah”.
(PgPD PPDB KPIT)

Manakala bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi pula menjelaskan beliau yakin penolong pegawai bekerja selari dengan matlamat. Beliau sentiasa menegaskan penolong pegawai supaya bekerja kuat demi mencapai matlamat PPD. Beliau akan bertindak terhadap penolong pegawai sekiranya penolong pegawai bekerja tak selari dengan matlamat PPD. Beliau dengan tegas menyatakan bahawa setiap penolong pegawai, pengetua dan guru besar mesti kerja mengikut landasan dan jangan lembab. Beliau menegaskan supaya penolong pegawai, pengetua dan guru besar kena bekerja dengan laju dan jangan ketinggalan.

“InsyaAllah saya sentiasa berharap macam tu, sebab itu kalau saya nampak di mana ada kepingangan misalnya tadi seperti saudara dengar saya bercakap dengan guru besar tu, saya cuba nak “tune” dalam bentuk individu. Jadi sapa mai pun saya akan cakap dalam nada yang sama sebab saya nak angkat balik berada pada landasan yang kita dah bina semua tu supaya matlamat organisasi kita tercapai kerana kita perlu hayati aspirasi Kedah. Kita nak menjadikan Kedah top 5 pada 2015.” (PgPD PPDB KPIT)

Daripada temu bual dapat dirumuskan bahawa semua penolong pegawai pendidikan daerah mempunyai visi PPD yang jelas untuk dicapai. Dapatan juga menunjukkan semua pegawai pendidikan daerah yakin penolong pegawai mengetahui, memahami, dan bekerja ke arah merealisasikan visi PPD.

e. Dimensi Proses Dalaman

Dalam aspek disiplin, Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menjelaskan penolong pegawai cukup berdisiplin. Beliau sentiasa menegaskan penolong pegawai supaya sentiasa berdisiplin. Beliau sentiasa pantau supaya penolong pegawai sentiasa berdisiplin.

“Ok Alhamdulillah, sebab, salah satu perkara yang saya terapkan waktu ucapan pertama saya dengan pegawai-pegawai saya ialah kita mesti berdisiplin dalam setiap tugas apa pun, berniaga ka, sembahyang ka, sebagai seorang suami ka, anggota masyarakat ka, lebih-lebih lagi pasukan beruniform, dan melaksanakan tugas kita, saya selalu memberi contoh kepada pegawai-pegawai kita,”.

(PgPD PPDA KPIT)

Seterusnya Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah menerangkan beliau yakin penolong pegawai cukup berdisiplin tinggi. Sikap berdisiplin penolong pegawai ini adalah terkawal kerana penolong pegawai yang terpilih ke organisasi ini adalah penolong pegawai yang terpilih.

“Alhamdulillah dari segi disiplin, baik dari segi tingkahlaku pergerakan dan juga penampilan tu nampaknya macam saya kata tadi lah, yang kita pilih masuk PPD ni memang orang-orang yang dikenalpasti mempunyai kompetensi, mempunyai perilaku yang baik lah. Jadi soal disiplin tu memang terkawal lah”.

(PgPD PPDA KPIR)

Justeru, Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menjelaskan beliau yakin penolong pegawai sangat berdisiplin. Beliau juga menyatakan hanya minor sahaja penolong pegawai yang tak dapat diketahui pergerakan mereka.

“Disiplin pegawa-pegawai setakat sekarang, saya rasa dibawah kawalan lagi, Cuma, orang kata apa “ missing in action”. Aa! juga 2 3 orang pegawai yang kita nampak tak dapat dikesan, tapi perkara ini kita dah maklum dalam mesyuarat-mesyuarat, dalam morning kita ada maklumkan kita tak hendak pegawai-pegawai yang susah dihubungi.” (PgPD PPDB KPIT)

Dalam aspek komunikasi antara Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai, kesemua Pegawai Pendidikan Daerah di seluruh PPD di Negeri Kedah menyatakan komunikasi amat berkesan dan sangat positif. Antara kaedah yang digunakan ialah kaedah *gadget, email, whatsapp, surat, infoblast, sms, perhimpunan pagi dan skype, lisan dan facebook*. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi, beliau amat menggalakkan penolong pegawai menggunakan teknologi terkini untuk berkomunikasi.

“Komunikasi sekarang banyak gadget, saya habaq ringkas kepada Fikri, satu melalui panggilan telefon, kemudian kita ada sms sekarang, lepas tu kita whatsapp, lepas tu kita ada email, kita juga ada surat, lepas tu kita ada “morning prayer” seminggu sekali, kemudian saya ada performance dialoge dengan guru-guru, dengan pengetua, guru besar.....” (PgPD PPDA KPIT)

“Sebagaimana yang saya katakan tadi, saya setiap hari adalah morning prayer, tetapi jika saya perlukan suatu penjelasan lanjut, saya akan panggil pegawai-pegawai untuk berjumpa saya secara formal di bilik saya ataupun kadang-kadang saya boleh berbual dengan mereka di kantin pejabat ataupun dimana-mana saya berselisih dengan mereka, saya akan tahan dan berbual untuk mendapatkan maklumat atau memberi penjelasan”. (PgPD PPDB KPIR)

Pada umumnya penolong pegawai di PPDA dan PPDB berprestasi KPI tinggi dan berprestasi KPI rendah tidak menghadapi masalah disiplin dan mengikut peraturan PPD yang ditetapkan. semua pegawai pendidikan daerah membuat pemantauan. Semua pegawai pendidikan daerah mempraktikkan komunikasi dua hala, namun hubungan mesra antara penolong pegawai dan pegawai pendidikan daerah hanya wujud apabila kepercayaan dan ketelusan dipraktikkan oleh kepimpinan.

f. Dimensi Sistem Terbuka

Aspek kreatif dan inovatif merupakan suatu perkara yang sangat penting dalam transformasi pendidikan pada masa ini. Dapatan temubual menunjukkan Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tinggi menyatakan penolong pegawai di organisasi ini ada yang kreatif tetapi perlu dipupuk lagi. Buktinya melalui hasil kerja yang baru. Beliau sentiasa memberi galakan untuk penolong pegawai terus kreatif dan inovatif. Beliau juga menegaskan setiap penolong pegawai mesti bersedia untuk berkreaitif.

"..... jadi dikalangan pegawai-pegawai ini,ada yg kreatif ada yg kena dipupuk, inilah kita nak pupuk, dan dalam yang lebih istimewa kreatif dan inovatif ini," Memang elemen kreatif dan inovatif di kalangan pegawai sangat penting. Saya lebih memfokuskan kepada kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah, dalam berhadapan dengan klien kita, pengetua guru besar dan juga pentadbir-pentadbir dan juga guru-guru khususnya, sebab PPD tak menguruskan pelajar-pelajar,.....". (PgPD PPDA KPIT)

Seterusnya bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI rendah menjelaskan memang ada penolong pegawai yang kreatif. Beliau memberitahu bahawa di PPD ini telah dapat anugerah kreatif dan inovatif di peringkat negeri.

"Dari segi pegawai-pegawai pun ada kretiviti masing-masing dalam melaksanakan kerja tu dan daerah kita pun baru ni telah memenangi anugerah sebagai diantara PPD yang inovatif lah pertandingan dibawah JPN itu melalui aktiviti-aktiviti inovatif yang dicipta oleh guru-guru daerah kita dan juga dengan sokongan pegawai-pegawai kita lah". (PgPD PPDA KPIR)

Manakala Pegawai Pendidikan Daerah PPDB KPI tinggi menyatakan menjelaskan memang terdapat penolong pegawai yang kreatif dan inovatif. Beliau sentiasa memberi galakan kepada penolong pegawai untuk berkreaitif dan inovatif.

"Saya rasa mereka juga ada, orang kata apa, kreatif dan inovatif dalam bekerja. Mereka sentiasa memikir macam mana menggunakan kaedah-kaedah untuk mencapai sasaran yang ditetapkan tu. Saya Nampak mereka kreatif dan benda ni selalunya kena disebut selalu, kena diperingat selalu, supaya menggunakan kreativitalah dalam menyelesaikan isu-isu di daerah ni supaya tak berlanjutan

hingga hingga ke peringkat yang lebih atas lah yang mungkin menjatuhkan imej PPD. Saya selalu pesan, kita pegawai di PPD ni, kalau boleh jangan menjatuhkan imej PPD Kubang Pasu dalam apa hal lah”. (PgPD PPDB KPIT)

Data temubual menunjukkan kesemua Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai di Setiap PPD menjalin hubungan yang baik dan sangat positif dengan JPN Kedah. Kerjasama yang ujud ini sangat baik dan erat. Dapatan temubual juga dapat menjelaskan bahawa tiada satu pun Pegawai Pendidikan Daerah dan pegawai setiap PPD di Negeri Kedah mewujudkan hubungan negatif. Hubungan yang baik ini membolehkan setiap urusan kerja harian berjalan dengan lancar dan unsur saling tolong-menolong berlaku dengan begitu baik sekali.

“Hubungan PPD dengan JPN tu biasanya amat baik lah macam hubungan dengan pengarah tentunya dan pengarah pun rajin juga datang berkunjung ke PPD kita dan begitun juga dengan timbalan atau pun kenal dan mesra lah. Begitu juga pegawai-pegawai lain, ketua-ketua sektor misalnya saya bagi contoh macam Tuan Hj Asme, En Mohd, Tuan Hj Aziz, semua tu rapat dan mesra lah”. (PgPD PPDA KPIR)

“Saya rasa amat baik daripada pengarah sehinggalah peringkat bawah. Kita mendangkan bahawa, hubungan yang itu akan memberi banyak faedah sebenarnya dalam kita menjalankan tugas ni dan kita tak boleh timbul konflik antara JPN dan PPD, nanti jadi masalah. Jadi sebab itu kita mesti sentiasa menjalin hubungan baik”. (PgPD PPDB KPIT)

“Hubungan PPD dengan JPN setakat ini merupakan satu hubungan yang sihat. Saya tidak ada masalah apa-apa,.....” (PgPD PPDB KPIR)

Dalam aspek hubungan dengan komuniti, didapati semua Pegawai Pendidikan Daerah di semua PPD menjalin hubungan yang sangat positif dengan komuniti luar. Bagi Pegawai Pendidikan Daerah PPDA KPI tingi menjelaskan terdapat banyak syarikat dan kilang-kilang besar menyumbang dari segi wang dan material untuk pendidikan di daerah tersebut. Hubungan yang lama terjalin ini amat baik dan menggalakkan.

“.....di PPD Kulim Bandar Baharu sendiri, kita mempunyai hubungan kumpulan, saya boleh sebutkan lah, pejabat daerah, majlis perbandaran, wakil-wakil rakyat, ahli parlimen, adun, kemudian agensi-agensi bukan kerajaan, NGO syarikat-syarikat swasta seperti manager-manager bank, Kulim ni pun kita ada kilang-kilang, untuk makluman Fikri ya, Syarikat Intel di Kulim itu, jutaan ringgit memberi sumbangan kepada sekolah-sekolah,.....”

(PgPD PPDA KPIT)

“Dengan komuniti luar ni pun kita mempunyai hubungan yang baik kerana ramai juga pegawai-pegawai kita disini yang terlibat dengan NGO-NGO misalnya saya sendiri pun sebagai timbalan pengerusi rukun tetangga pekan Baling, sebagai timbalan pengerusi PERKASA daerah baling.....” (PgPD PPDA KPIR)

“Di Kubang Pasu saya rasa, Di PPD Kubang Pasu dengan agensi-agensi luar saya rasa cukup baik dan amat baik, misalnya PPD Kubang Pasu dengan IAB misalnya cawangan utara, kita banyak menggunakan pensyarah-pensyarah IAB untuk dalam kes performance dialoge ni dengan pengetua guru besar.” (PgPD PPDB KPIT)

Hasil temu bual dengan semua pegawai pendidikan daerah menunjukkan penolong pegawai di PPDA dan PPDB mempunyai tahap komitmen yang tinggi. Namun dapatan juga menunjukkan pegawai pendidikan daerah PPDA dan PPDB yang berpencapaian KPI tinggi memberi lebih skor komitmen kepada penolong pegawai mereka berbanding dengan pegawai pendidikan daerah PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah. Kesimpulannya, pegawai pendidikan daerah di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI tinggi memberi skor yang lebih tinggi terhadap komitmen penolong pegawai mereka berbanding dengan pegawai pendidikan daerah PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah.

4.11.3 Input Penolong Pegawai Terhadap Budaya Organisasi

4.11.3.1. Budaya Organisasi

a. PPDA Pencapaian Tinggi

Dapatan temubual menunjukkan, secara keseluruhannya semua pegawai di semua PPD memberi definisi yang berbeza tentang budaya organisasi. Bagi pegawai PPDA KPI tinggi menyatakan budaya organisasi ialah budaya yang dihasilkan oleh organisasi. Oleh itu setiap pegawai mesti patuhi budaya organisasi positif setiap masa.

“Apa yang saya dapat fahami lah, budaya organisasi ini adalah budaya yang kita hasilkan, yang dihasilkan oleh organisasi itu yang harus dipatuhi oleh semua pegawai di sesebuah organisasi lah. Jadi, budaya ni sudah tentulah budaya yang diterima pakai oleh semua warga di organisasi tersebut”. (PP PPDA KPIT)

b. PPDA Pencapaian Rendah

Bagi penolong pegawai PPDA KPI rendah, beliau menyatakan budaya organisasi ialah budaya kerjasama yang diamalkan oleh penolong pegawai dalam organisasi tersebut.

“Budaya organisasi yang saya faham iaitu suatu budaya kerja yang dalam bentuk ni lah, kerjasama antara organisasi yang ada dalam PPD dan mungkin juga dengan masyarakat lah”. (PP PPDA KPIR)

c. PPDB Pencapaian Tinggi

Seterusnya penolong pegawai PPDB KPI tinggi menjelaskan budaya organisasi ialah budaya mengurus organisasi dan mengikut halatuju.

“Budaya organisasi ini adalah satu budaya yang mana kita untuk membantu kita mengurus organisasi membolehkan organisasi tersebut bergerak mengikut halatuju yang ditetapkan”. (PP PPDB KPIT)

d. PPDB Pencapaian Rendah

Manakala penolong pegawai PPDB KPI rendah menjelaskan budaya organisasi ialah penolong pegawai bekerja di bawah ketua mengikut peraturan yang ditetapkan.

“Budaya organisasi maksud dia kita ada ketua, dan ketua kita, kita perlu hormat dan mengikut apa yang dia arahkan selagi dia mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan lah”. (PP PPDB KPIR)

Pada keseluruhannya penolong pegawai di PPDA dan PPDB berpendapat budaya organisasi ialah apa yang berlaku di PPD, dan hubungan antara penolong pegawai.

4.11.3.2 Dimensi Hubungan Kemanusiaan (Sukuan)

a. PPDA Pencapaian Tinggi

Dapatan temubual menunjukkan dari segi pengiktirafan ternyata Pegawai Pendidikan Daerah ada memberi pengiktirafan kepada penolong pegawai. Bagi penolong pegawai PPDA KPI tinggi menyatakan Pegawai Pendidikan Daerah memberi pengiktirafan seperti dalam bentuk material, ucapan tahniah, APC dan hadiah hari jadi.

“Ya lah, pengiktirafan ni ada banyak bentuk lah, ada kita katakan pengiktirafan material atau pun pengiktirafan dari segi pengucapan. Yang ini memanglah, selalu diamalkan, contohnya macam kita katakan kalau pengiktirafan yang tetap ini macam APC, anugerah-anugerah lain itu semua pengikhtirafan yang biasa diterima secara formal. Ada pengiktirafan-pengiktirafan yang diberikan secara tidak langsung macam katalah kita buat, satu sambutan untuk menyambut hari kelahiran pegawai-pegawai, ini memang diadakan di PPD.” (PP PPDA KPIT)

Dalam aspek membuat keputusan penolong pegawai PPD KPI tinggi menjelaskan bahawa sesuatu keputusan dibuat secara kolektif yang dibincangkan dalam mesyuarat pengurusan dan mesyuarat unit-unit.

“Kita membuat sesuatu keputusan biasanya secara kolektif lah. Jadi satu isu bila timbul akan dikemukakan samada dalam mesyuarat pengurusan atau pun mesyuarat-mesyuarat unit, atau pun mesyuarat-mesyuarat lain lah, kewangan, apa ni, aset dan sebagainya. Jadi, semua ini bila ada isu, kita akan bincangkan terlebih dahulu kalau memerlukan penglibatan semua individu memberi pendapat, kita akan memberi pendapat secara kolektif, jika tidak, hanya melibatkan kumpulan-kumpulan kecil, itu pun masih dibincangkan secara kolektif lah untuk mendapat keputusan bersama”. (PP PPDA KPIT)

Selain itu penolong pegawai PPD KPI tinggi menjelaskan bahawa kepercayaan diantara penolong pegawai sangat positif. Semua penolong pegawai bersatu hati dalam menjalani proses kerja seharian. Walaupun terdapat juga sedikit salah faham berlaku tetapi masalah itu hanya minor sahajadan dapat diselesaikan segera dan harmoni.

“Di Kulim Alhamdulillah, kita nampak pegawainya memenuhi citarasa KBB tu Kulim Bergerak bersama-sama. Jadi, kita nampak semua pegawai satu hati lah, memanglah dimana-mana pun adik-beradik tetap ada sedikit perselisihan tapi itu tidak membawa kecacatan yang besar.” (PP PPDA KPIT)

Justeru, penolong pegawai PPD KPI tinggi menyatakan kebajikan penolong pegawai dijaga dengan baik. Pegawai Pendidikan Daerah amat perihatin dan mengambil berat dalam menjaga kebajikan penolong pegawai.

“Alhamdulillah, bagi saya kebajikan pegawai memang terpelihara lah. Kita ni diambil berat, diambil tahu apa yang berlaku kalau macam dari segi sakit pening, kalau ada apa-apa permasalahan, masing-masing akan termasuk tuan Pegawai Pendidikan Daerah lah akan sama-sama mengambail berat lah atas persoalan-persoalan ini”. (PP PPDA KPIT)

Dapatan temubual menunjukkan hubungan diantara Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai sangat positif. Penolong pegawai PPD KPI tinggi menjelaskan berlaku kerjasama diantara penolong pegawai dan tolong-menolong. Keadaan ini menggambarkan suasana yang harmonis dan positif dapat diwujudkan di PPD tersebut.

“Sama juga, pegawai bila bersikap menjadi satu, maka kita sudah menjadi satu famili, satu keluarga, dan keluarga kita walaupun besar, tetapi masih lagi boleh memberi pandangan samada positif atau pun negatif. Kita boleh bincang mendapatkan satu resolusi yang baik untuk penyelesaian organisasi kita. Jadi, bagi saya hubungan itu memang jelaslah bahawa setiap individu apa saja aktiviti yang kita nak jalankan kita bincang bersama-sama.....” (PP PPDA KPIT)

Dapatan temubual menunjukkan wujudnya kepimpinan yang baik dan positif di PPD tersebut. Penolong pegawai PPD KPI tinggi menjelaskan Pegawai Pendidikan Daerah cukup komited terhadap kerja dan subordinat. Beliau juga menyatakan kepimpinan yang dibawa oleh Pegawai Pendidikan Daerah sangat baik dan berkesan. Pegawai Pendidikan Daerah sering melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kerja penolong pegawai. Selain itu Pegawai Pendidikan Daerah cukup menguasai situasi penolong pegawai.

Pegawai Pendidikan Daerah kita memanglah saya rasa dia seorang yang cukup komited dan pemantauan sentiasa dibuat dan kita pun juga kerap mengadakan perjumpaan-perjumpaan dan mesyuarat dan untuk mesyuarat pengurusan sahaja,.....” (PP PPDA KPIT)

b. PPDA (Pencapaian Rendah)

Dapatan temubual menunjukkan Pegawai Pendidikan Daerah memang ada memberi pengiktirafan kepada penolong pegawai. Antara bentuk pengiktirafan yang diberikan ialah ucapan terima kasih dan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.

“Pengiktirafan yang tuan Pegawai Pendidikan Daerah beri, satu daripadanya ucap terima kasih. Apabila apa sahaja program yang dilaksanakan, beliau menghargai dan mengucapkan terima kasih dan kadang-kadang melalui ini lah,apa, kita panggil APC tu bagi yang beliau rasa layak dan boleh dikatakan semuanya orang-orang lama. “ (PP PPDA KPIR)

Pegawai PPDA KPI rendah menyatakan ada pengiktirafan diberikan oleh Pegawai Pendidikan Daerah kepada penolong pegawai. Antara bentuk pengiktirafan ialah ucapan secara lisan tetapi tiada dalam bentuk benda atau material.

“Dia, cara lisan lah kan, kalau benda tu baik, dia puji lah terima kasih, tahniah kan, haa! yang tu lah. Dari bentuk benda tu tak ada lah”. (PP PPDA KPIR)

Bagi suatu keputusan mesyuarat, penolong pegawai PPDA KPI tinggi menjelaskan sesuatu keputusan dibuat adalah melalui mesyuarat. Pegawai Pendidikan Daerah mengambil kira pandangan dan pendapat penolong pegawai.

“Biasanya Pegawai Pendidikan Daerah saya tengok keputusan dalam mesyuarat lah. Haa! Dia banyak apa ni, dan keputusan-keputusan diambil ni sebelum dia mengambil keputusan muktamad,.....” (PP PPDA KPIR)

Dalam membuat keputusan mesyuarat, pegawai kedua menjelaskan sesuatu keputusan rasmi adalah melalui mesyuarat. Walaupun sesuatu mesyuarat diadakan yang dihadiri oleh semua penolong pegawai, akan tetapi tak semua keputusan diminta pandangan ramai.

“Keputusan PPD diambil, kalau rasminya melalui mesyuarat lah, dan kalau kadang-kadang tak melalui keputusan tu ada yang tidak melalui pegawai-pegawai dia tetapi melalui sekelompok lah dengan timbalan dia ataupun orang-orang yang ada kaitan lah, maknanya tidak semua keputusan tu diminta pandangan daripada ramai lah melalui misalnya kan, mengikut keperluan, mengikut situasi kan”. (PP PPDA KPIR)

Kedua-dua penolong pegawai PPDA KPI rendah menyatakan kepercayaan dan hubungan diantara Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai sangat baik dan positif. Hubungan dan kepercayaan yang wujud ini sangat memberangsangkan dan tidak ada buruk sangka. Maka dengan ini proses kerja dapat berjalan dengan lancar tanpa masalah.

“Saya nampak hubungan dan kepercayaan daripada pegawai-pegawai begitu baik, tak dak masalah dan kita tidak ada buruk sangka ka sebab kita masing-masing mempunyai tanggungjawab. Jadi tak masa nak ni dan kita bekerjasama”. (PP PPDA KPIR)

“Saya nampak hubungan tu ok, tak nampak lah masalah dari segi hubungan. Pendek kata semua kerja berjalan dengan lancar tanpa ada masalah hubungan antara pegawai”. (PP PPDA KPIR)

Bagi PPDA KPI rendah, penolong pegawai menyatakan kebajikan penolong pegawai dijaga. Pegawai Pendidikan Daerah selalu bertanya khabar terhadap penolong pegawai. Oleh itu penolong pegawai dapat bekerja dalam suasana kondusif tanpa tertekan.

“Kebajikan beliau jaga, beliau sentiasa bertanya khabar kalau ada apa-apa masalah dan beliau tidak pernah kebajikan disekatlah contoh macam kata anak buah ni yang masalah keluarga ka, kalau mohon cuti, tidak pernah disekat. Haa! Itu dia jaga kebajikanlah. Jadi secara tak langsung kita bekerja disini pun tidak rasa tertekan lah. Jadi tak masalah apa-apa lah”. (PP PPDA KPIR)

Data temubual menunjukkan perhubungan berlaku dengan baik dan erat antara Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai di PPDA KPI rendah. Penolong pegawai bekerja secara “teamwork” dan tak mengira masa. Tiada kelompok penolong pegawai berlaku dan tiada ada penolong pegawai yang curi tulang. Penolong pegawai sanggup bekerja lebih masa dan tak mengira masa.

“Pada pendapat saya, pegawai-pegawai disini bekerja begitu baik sekali dan dalam keadaan bersatu dan ada setengahnya saya dok nampak boleh kata majoritilah bekerja tak kira masa. Kadang-kadang malam pun ada bekerja demi untuk pendidikan, memajukan pendidikan dan mereka ni kalau ada aktiviti ataupun benda-benda yang perlu dilaksanakan dalam bentuk kumpulan, maka ramailah pegawai-pegawai yang akan turun untuk membantu, untuk bekerjasama, untuk melaksanakan apa sahajalah kerja yang dibuat.”. (PP PPDA KPIR)

Penolong pegawai PPD KPI rendah menjelaskan penolong pegawai memang berterus-terang dalam sesuatu hal.

“Pada pendapat saya tu, patut juga mereka mempunyai sikap berterus terang. Tapi adalah benda-benda tertentu yang perlu ni kan, yang perlu di ni. Kalau yang rasa yang patutlah, patutlah, kalau yang rasa tak patut tak payah, tak ni lah”. (PP PPDA KPIR)

Penolong pegawai PPDA KPI rendah pula menyatakan ada penolong pegawai yang berterus dan ada yang tak berterus-terang.

“Ada yang berterus-terang, ada yang tak berterus terang, maksud saya tidak semua yang berterus terang. Dia ada sebab-sebab lah dia tak boleh berterus terang kan. Tapi dok nampak ada yang berterus terang, ada yang tak berterus terang”.
(PP PPDA KPIR).

Data temubual menunjukkan Pegawai Pendidikan Daerah memainkan peranan sebagai pemimpin dengan begitu baik sekali di PPDA KPI rendah. Pegawai Pendidikan Daerah sangat mengambil berat terhadap penolong pegawai.

“Ya, saya nampak kepimpinan beliau penting untuk merealisasikan apa yang diharapkan oleh kerajaan lah untuk kita nak dapatkan sesuatu pendidikan yang bertaraf dunia. Jadi, bekerjasama dalam sesuatu organisasi itu penting lah dan beliau amat menitikberatkanlah”. (PP PPDA KPIR)

“Ya, setakat ini semua main peranan lah. Semua ambik berat tentang nak majukan PPD, seterusnya daerah lah. Maknanya tak dak satu PPD yang selama ini, dia tak ambik berat. Jadi, dari segi kerja yang kita tengok, apa nama tu, hasil-hasil yang kita nampak tu kan. Dari mesyuarat-mesyuarat yang dikendalikan memang semua setakat ni tak dikecualikan”. (PP PPDA KPIR)

c. PPDB (Pencapaian Tinggi)

Sama seperti PPD yang lain, di PPDB KPI tinggi ini juga wujud pengikhtirafan yang diberikan oleh Pegawai Pendidikan Daerah kepada penolong pegawai. Antara bentuk pengikhtirafan yang di berikan ialah secara lisan, pemberian sijil penghargaan, ucapan dalam perhimpunan pagi, pujian dan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.

“Pengikhtirafan selalunya diberi dalam bentuk lisan dan juga dalam bentuk sijil penghargaan lah. Selalunya setiap kali perhimpunan dijalankan, tuan PPD akan memberi pengikhtirafan dalam perjumpaan pagi ataupun menyediakan sijillah untuk mereka sebagai tanda penghargaan penglibatan mereka dalam setiap aktiviti yang dijalankan”. (PP PPDB KPIT)

Dapatan temubual menunjukkan sesuatu keputusan adalah hasil perbincangan dalam mesyuarat. Setiap penolong pegawai bebas memberi pandangan dan membuat kata

sepakat. Jika kapasiti Pegawai Pendidikan Daerah untuk membuat keputusan maka Pegawai Pendidikan Daerah tersebut akan membuat keputusan. Jika kapasiti penolong pegawai atau ketua unit, maka penolong pegawai atau ketua unit tersebut akan membuat keputusan.

“Setiap keputusan yang diambil itu dibawa berbincang. Cari jalan yang terbaik lah untuk mengeluarkan suatu keputusan tu. Keputusan itu dibuat secara seorang atau pun individu yang terlibatlah, dibuat secara beramai-ramai mengikut mesyuarat ataupun perbincanganlah”. (PP PPDB KPIT)

Semua penolong pegawai di PPDB KPI tinggi menyatakan kepercayaan diantara penolong pegawai adalah positif dan sangat tinggi. Semua penolong pegawai melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab. Penolong pegawai yang datang bertugas di PPD adalah penolong pegawai yang berkualiti dan melalui tapisan.

“Kepercayaan antara pegawai tu amat tinggi, contohnya tuan Pegawai Pendidikan Daerah akan memberi tanggungjawab kepada pegawai untuk menjalankannya dan hanya memantau setiap arahan yang diberi”. (PP PPDB KPIT)

Data temubual menunjukkan kebajikan penolong pegawai di PPDB KPI tinggi dijaga dengan baik. Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa mengambil tahu masalah penolong pegawai. Pegawai Pendidikan Daerah sangat membantu dari moral dan material.

“Kebajikan pegawai dijaga, sentiasa diambil tahu lah, dibantu dan diberi bantuan mana yang patutlah yang perlu”. (PP PPDB KPIT)

“InsyaAllah kita ada badan kebajikan kita ada dana kita, kita kutip dan kita sentiasa ambil beratlah, contohnya kalau ada kematian, kalau ada sakit demam dan sebagainya kita sentiasa beri keutamaan tentang dalam hal inilah. Memang kalau dalam kenduri kendara kita ambil beratlah”. (PP PPDB KPIT)

Selain itu, perhubungan antara Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai sangat baik dan positif. Di PPDB KPI tinggi, penolong pegawai amat komited. Setiap penolong pegawai bekerjasama dan tolong-menolong dalam mencapai KPI.

“Pegawai-pegawai di PPD Kubang Pasu ini bekerja tanpa mengira masa. Apabila diperlukan mereka akan memberi seratus peratus komitmen untuk menjayakan ataupun mencapai hasrat apa yang dihasratkan oleh PPD lah”. (PP PPDB KPIT)

Sikap terus-terang diamalkan dan berlaku dengan baik di PPDB KPI tinggi.

“Di PPD Kubang Pasu, sikap berterus terang ni diamalkan kerana dia tak dak pertindihanlah. Dia amalkan sikap berterus terang kerana sikap berterus terang ni dia dapat memberi kebaikanlah dalam organisasi tersebut”. (PP PPDB KPIT)

Dapatan temubual menunjukkan kepimpinan yang dibawa oleh Pegawai Pendidikan Daerah sangat baik. Di PPDA KPI tinggi, kepimpinan berlaku dengan baik dan lancar. Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa berusaha memimpin PPD ke arah mencapai visi dan matlamat.

“Sepanjang pengetahuan sayalah, pengamatan saya tuan Pegawai Pendidikan Daerah memainkan satu tugas atau memainkan satu peranan dimana beliau membantu pegawai-pegawai lain menguruskan organisasi PPD ini mengikut budaya yang ditetapkanlah bagi mencapai visi dan misi yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia”. (PP PPDB KPIT)

d. PPDB (Pencapaian Rendah)

Dapatan temubual menunjukkan Pegawai Pendidikan Daerah ada memberi pengiktirafan kepada penolong pegawai. Di PPDA KPI rendah, pengiktirafan diberikan dalam pelbagai bentuk iaitu ucapan tahniah, hadiah hari jadi, hadiah dalam perhimpunan pagi dan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.

“Pengikhtirafan yang diberi oleh PPD kepada pegawai-pegawai kita selalu bila kita buat sesuatu aktiviti pada hujung tahun Pegawai Pendidikan Daerah akan beri 1 surat tahniah atau pun surat penghargaan lah untuk kita menjalankan sesuatu aktiviti”.(PP PPDB KPIR)

Dalam aspek membuat keputusan, Pegawai Pendidikan Daerah akan bersama-sama penolong pegawai bermesyuarat. Di PPDB KPI rendah, pandangan penolong pegawai diambil kira dalam sesuatu mesyuarat yang diadakan. Hasil akhir mesyuarat, Pegawai Pendidikan Daerah akan membuat keputusan.

“Keputusan sesuatu program dibincangkan. Pegawai Pendidikan Daerah tanya pandangan pegawai dan kita cuba buat untuk capai kehendak dia. Kadang-kadang kalau tidak setuju kami akan beritahu dia dan dia terima. Dia boleh terima pandangan kita dan akhirnya dia akan buat keputusan.” (PP PPDB KPIR)

Dapatan temubual menunjukkan kepercayaan antara penolong pegawai amat tinggi. Di PPDB KPI rendah, penolong pegawai menjalinkan hubungan dan kepercayaan yang tinggi antara satu sama lain. penolong pegawai saling bantu-membantu dan tolong-menolong dalam menyelesaikan sesuatu masalah dan membantu unit lain dalam pelaksanaan aktiviti yang dijalankan.

“Itu kita tengok disini saya rasa cukup baiklah hubungan bukan dia buat kerja untuk unit dia saja tapi ada ketika kita bersama menjalankan tugas untuk PPD”.
(PP PPDB KPIR)

Hasil dapatan temubual menunjukkan kebajikan penolong pegawai dijaga dengan baik. Pegawai Pendidikan Daerah amat perihatin terhadap penolong pegawai. Selain itu, badan kebajika staff yang diwujudkan sangat membantu penolong pegawai yang memerlukan pertolongan dan bantuan.

“Kami disini Alhamdulillah, kita pegawai-pegawai semua dijaga dengan baik dan kita pulak mempunyai 1 kelab staff atau kelab kebajikan yang kita tubuh bersama-sama dengan staff dan pegawai di PPD kita”. (PP PPDB KPIR)

Perhubungan yang sudah sekian lama terjalin telah mewujudkan suatu keadaan yang harmonis dalam organisasi. Di PPDB KPI rendah, hubungan diantara penolong pegawai sangat baik. Pegawai Pendidikan Daerah juga sangat perihatin dan selalu bertanya khabar kepada penolong pegawai. Keadaan ini membolehkan proses pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan lancar dan baik.

“Pegawai-pegawai di sini bekerja, saya tengok macam kami ni daerah yang kecil tetapi pegawai memang ramai, jadi saya tengok memang boleh buat kerja lah, dan memang cukup lah dengan apa yang tugas yang mereka buat tu dan kita ingat mempunyai hasil yang baik lah”. (PP PPDB KPIR)

Penolong pegawai PPDB KPI rendah menyatakan penolong pegawai berterus-terang dalam sesuatu hal.

“Disini saya tengok tu memang positiflah, kita kalau rasa tak puas hati apa, kita akan memaklumkan kepada pihak-pihak tertentu dan kita memang mengamalkan “morning prayer” ataupun perjumpaan pagi sebelum kita menjalankan tugas”. (PP PPDB KPIR)

Manakala penolong pegawai PPDB KPI rendah menjelaskan bahawa ada penolong pegawai yang berterus-terang dan ada yang tidak berterus-terang.

“Ada yang berterus-terang dan ada yang tidak berterus terang. Ini bergantung kepada individu dan masalah yang dialaminya. Mungkin ada yang masalahnya tidak mahu diketahui orang, tetapi ada juga yang bersifat “open minded”.” (PP PPDB KPIR)

Dapatan temubual menunjukkan Pegawai Pendidikan Daerah memainkan peranan yang sangat baik dan positif. Pegawai Pendidikan Daerah sangat bertanggungjawab terhadap tugas yang diamanahkan. Pegawai Pendidikan Daerah telah menetapkan matlamat yang perlu dicapai. Di PPDB KPI rendah ini, penolong pegawai sangat seronok bekerja dibawah kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah dan berusaha mencapai KPI yang dihasratkan.

“Ooh, hak tu betul, disebabkan kita tengok di daerah dengan dulu kita ada “direct” terus daripada JPN ataupun Jabatan Pendidikan Negeri, bila dah ada peringkat daerah ni jadi kita boleh turun ke padang ataupun dekat dengan sekolah melalui PPD”.(PP PPDB KPIR)

“Bagi saya pandangan peribadi saya, sebagai Pegawai Pendidikan Daerah dia memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan budaya kerja sesuatu tempat atau pun organisasi kerana perwatakan dia akan menentukan kejayaan, pelaksanaan satu-satu organisasi. Ia sangat penting”. (PP PPDB KPIR)

Di samping itu, dapatan juga menunjukkan penolong pegawai seronok bekerja di PPDB kerana penolong pegawai bekerja dalam kumpulan dan saling bekerja sama.

4.11.3.3 Dimensi Matlamat Rasional (Pasar)

a. PPDA (Pencapaian Tinggi)

Dapatan temubual menunjukkan semua penolong pegawai di PPDA KPI tinggi memahami visi. Mereka dapat menyatakan visi PPD dengan jelas. Visi PPD disebarluaskan kepada semua penolong pegawai.

“Visi PPD, kita tak boleh elak daripada visi KPM lah. Jadi kalau visi KPM itu apa yang telah ditetapkan oleh kementerian pendidikan, maka visi di PPD menjadi visi yang sama lah”. (PP PPDA KPIT)

Hasil dapatan temubual mendapati semua penolong pegawai bekerja ke arah mencapai matlamat. Ini dibuktikan daripada proses kerja oleh penolong pegawai dimana mereka bekerja bersungguh-sungguh tanpa mengira masa. Penolong pegawai Pendidikan Daerah cukup berperanan tinggi dalam menerapkan halatuju dalam mencapai matlamat.

“Matlamat kita adalah untuk menjadi top 2 di Kedah. Ini target kita, kita akan menjadi top 2, dan Alhamdulillah bagi saya kita dah ke arah itu dan UPSR dah membuktikanlah”.(PP PPDA KPIT)

” Semua pegawai akan meletakkan matlamat yang sama iaitu setiap individu dalam organisasi itu harus lah bergerak bersama-sama tanpa mengira apa juga bidang dan unit yang diwakili. Jadi kita semua akan bersama-sama lah untuk memastikan apa sahaja matlkatamat organisasi tercapai”. (PP PPDA KPIT)

b. PPDA (Pencapaian Rendah)

Penolong pegawai di PPDA KPI rendah telah menunjukkan kefahaman mengenai visi yang tinggi melalui dapatan hasil temubual yang telah diperolehi. Mereka dapat menjelaskan dan memahami sepenuhnya visi PPD.

“Visi PPD kita tetap pegang untuk mencapai matlamat kita, matlamat pendidikan yang baik di Daerah Baling Sik ini”. (PP PPDA KPIR)

“Visi PPD semua sekolah cemerlang dan terbilang lah”.
(PP PPDA KPIR)

“Mereka faham bahawa kita mempunyai matlamat untuk kemajuan dan pembangunan pendidikan di Daerah Baling Sik dan seterusnya Kedah dan seterusnya Malaysia lah”.(PP PPDA KPIR)

“Ya, mereka faham visi dan misi PPD ini”. (PP PPDA KPIR)

Dari segi matlamat, pegawai di PPDA KPI rendah dapat menyatakan matlamat dengan jelas tanpa tersekat. Penolong pegawai dapat menyatakan halatuju sepertimana yang termaktub dalam PPPM.

“Matlamat kita agar pendidikan negara akan terus maju dan terus mencapailah PPPM tu dan kita sekarang ni menuju ke arah tu dan dalam persatuan kita sedang berusaha lah dengan masing-masing mempunyai peranan agar tahun 2025 nanti kita akan menjadi sebuah negara yang berpendidikan bertaraf dunia lah”.
(PP PPDA KPIR)

“Matlamat PPD adalah hendaklah memajukan akademik daerah kita supaya duduk nombor 1 nombor 2, menuju ke puncak matlamat utama”.(PP PPDA KPIR)

“Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa mengambil tahu tentang perkembangan, apa tindakan, apa yang berlaku dan kita sentiasa memaklumkan apa yang kita buat kepada beliau dan beliau pun ingin tahu. Jadi, dari semasa ke semasa beliau sentiasa nak tahu tentang perkembangan dan nak meningkatkan lagi pencapaian. Haa! Jadi ini dia tahu lah melalui laporan, kadang-kadang “morning prayer” pun ada bila pi apa-apa perkembangan, dia ambil tahu”. (PP PPDA KPIR)

c. PPDB (Pencapaian Tinggi)

Dapatan temubual di PPDB KPI tinggi juga sama dengan daerah lain dimana hasil temubual menunjukkan penolong pegawai sangat memahami dan menguasai visi. Mereka dapat menyatakan visi dengan jelas. Ini membuktikan penolong pegawai disini faham akan visi dan ini menjadi panduan kepada mereka untuk mencapai visi.

“Visi PPD untuk sedia maklum, visi PPD ni buat masa sekarang dia selaras dengan KPM, jadi PPD menggunakan visi yang ditetapkan oleh KPM”.(PP PPDB KPIT)

“Visi kita ialah menjadikan Kecemerlangan Pendidikan Daerah Pendang cemerlang dalam Top 3,” (PP PPDB KPIT)

“Pada pandangan sayalah sebagai pegawai di PPD Kubang Pasu ni faham dengan visi dan matlamat yang ditetapkan oleh PPD kerana benda ni sering kali diwar-warkan oleh tuan Pegawai Pendidikan Daerah lah semasa perjumpaan pagi dan sebagainya”.(PP PPDB KPIT)

“Ya, padan pandangan saya, mereka sangat faham. Ini dibuktikan dalam kerja buat mereka seharian dimana proses kerja nampaknya menuju ke arah mencapai visi PPD.”(PP PPDB KPIT)

“Ya, saya nampak begitu, memang pegawai-pegawai disini bekerja keras untuk mencapai visi PPD.”(PP PPDB KPIT)

Dari segi matlamat, penolong pegawai dapat menyatakan matlamat PPD dengan baik. Penolong pegawai memahami akan halatuju PPD.

“Matlamat PPD Kubang Pasu ini yang pertama sekali meletakkan PPD itu sendiri di tahap yang tertinggi. Kemudian yang kedua membantu Negeri Kedah lah mencapai Aspirasi Top 5 pada tahun 2015 kerana kita ada 8PPD, jadi saling berkaitlah”.(PP PPDB KPIT)

d. PPDB (Pencapaian Rendah)

Dapatan temubual juga mendapati penolong pegawai di PPDB KPI rendah memahami akan visi PPD. Penolong pegawai ini dapat menjelaskan tentang visi dengan konsisten. Daripada penerangan ini dapat menjelaskan bahawa mereka faham

dan ini menjadi panduan kepada mereka untuk berusaha mencapai halatuju yang dihasratkan.

“Dengan visi PPD yang kita rancangkan kita telah mengikutnya dengan baik dan kita dalam keadaan sekarang ni kita capailah apa yang kita hajatkan tu”.
(PP PPDB KPIR)

“Visi PPD untuk melahirkan PPD yang cemerlang”.
(PP PPDB KPIR)

“Berkenaan dengan visi dan misi PPD Padang Terap saya sebagai pegawai disini saya memang faham dengan apa yang kita rancangkan dan kita bersama-sama pegawai lain sentiasa berusaha untuk menjayakan visi dan misi tersebut”.
(PP PPDB KPIR)

Dalam aspek matlamat pula, penolong pegawai di PPDB KPI rendah dapat menyatakan tentang matlamat PPD yang harus dicapai. Kecemerlangan dalam pendidikan menjadi halatuju PPDB KPI rendah ini. Usaha-usaha ke arah mencapai matlamat ini dilaksanakan dengan penuh kolaboratif diantara penolong pegawai dan Pegawai Pendidikan Daerah. Proses halatuju untuk mencapai matlamat ini adalah selari dengan Aspirasi Kedah Top 5.

“Matlamat PPD kita akan sentiasa berusaha untuk meningkatkan pendidikan ataupun prestasi sekolah daripada semasa ke semasa”.(PP PPDB KPIR)

“Matlamat PPD, itulah yang PPD selalu dok sebut tu iaitu untu mendapatkan Top 3 di Negeri Kedah, itulah matlamat yang selalu dia ulang-ulang dalam perjumpaan-perjumpaan lah”.(PP PPDB KPIR)

“Berkenaan dengan visi dan misi PPD Padang Terap saya sebagai pegawai disini saya memang faham dengan apa yang kita rancangkan dan kita bersama-sama pegawai lain sentiasa berusaha untuk menjayakan visi dan misi tersebut”.
(PP PPDB KPIR)

“Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa berbincang dengan pegawai-pegawai yang berkenaan dan sentiasa berbincang dan melihat perancangan yang dicadangkan dilaksanakan dengan baik. Pemantauan memang dilakukan oleh tuan Pegawai Pendidikan Daerah dimana kita mesyuarat kita akan buat pada sekurang-kurangnya sebulan sekali akan bertanya berkenaan dengan aktiviti-aktiviti yang telah dicadangkan tu adakah dibuat ataupun belum dibuat lagi”.(PP PPDB KPIR)

Pada amnya semua penolong pegawai faham tentang matlamat organisasi PPD yang hendak dicapai, dan semua PPD inginkan kejayaan khususnya dalam peperiksaan awam. Namun begitu, semua penolong pegawai di semua PPD berusaha untuk mencapai matlamat organisasi PPD khasnya dalam pencapaian KPI. Malah semua pegawai pendidikan daerah membuat penyeliaan dan pemantauan demi memastikan pencapaian KPI dan matlamat organisasi PPD.

4.11.3.4 Proses Dalaman (Hierarki)

a. PPDA (Pencapaian Tinggi)

Dapatan temubual menunjukkan tahap disiplin penolong pegawai di PPDA KPI tinggi ini berada di tahap yang cukup baik. Penolong pegawai amat berdisiplin dan mematuhi tugas dan peranan masing-masing. Ini dibuktikan lagi dengan penolong pegawai disini adalah yang terpilih.

“Sebagaimana yang saya sebutkan tadi lah, oleh kerana melihat kepada pemilihan seseorang pegawai itu ditempatkan di organisasi seperti PPD ni memang jelas bahawa pegawai-pegawai yang ditempatkan disini adalah pegawai-pegawai, yang pertamanya terlatih, berpengalaman, memang orang kuat bekerja dan orang-orang ini memang terpilih khusus untuk masuk ke PPD. Jadi, dari segi tu saya rasa kita tak wajarlah nak mempertikaikan dari segi kemampuan bekerja dan keupayaan pegawai untuk mematuhi segala bidang tugas yang ditetapkan kepada mereka”.

(PP PPDA KPIT)

Dari segi komunikasi, penolong pegawai disini mengamalkan komunikasi berkesan.

Di PPDA KPI tinggi ini, Komunikasi berlaku secara dua hala dan positif.

Perbincangan sering berlaku diantara penolong pegawai dalam organisasi.

“Komunikasi itu berjalan lancar dan kita lihat memang ada perbincangan, memang ada maklumbalas dua hala samada di antara Pegawai Pendidikan Daerah dan juga pegawai.....” (PP PPDA KPIT)

b. PPDA (Pencapaian Rendah)

Hasil temubual juga mendapati disiplin di PPDA KPI rendah berlaku dengan baik.

Tahap disiplin berada di tahap yang sangat memberangsangkan. Tiada tindakan tatatertib yang diambil terhadap penolong pegawai.

“Emm! saya nampak ok disiplin baik dan memuaskan, semuanya dari segi kehadiran ok, tak dak apa masalah, disiplin ok”.(PP PPDA KPIR)

“Disiplin pegawai-pegawai ni ok. Tak ada lah yang kena tindakan tatatertib, yang peretama yang tu, jadi, tak dak tindakan tatatertib yang diambil, mungkin secara lisan tu adalah teguran-teguran ketika “morning prayer” kan, masuk lewat sikit, yang tu ada, memang ada lah. Maknanya disiplin seratus peratus tu kita tak boleh kata disiplin seratus peratus “perfect” tak ada lah”.(PP PPDA KPIR).

Dalam hal komunikasi, penolong pegawai dapat berkomunikasi dengan baik dan berkesan. Pegawai Pendidikan selalu bertanya khabar penolong pegawai. Komunikasi berlaku dengan cara formal dan tak formal. Cara formal contohnya berlaku dalam mesyuarat. Manakala cara tak formal contohnya berlaku dalam perbincangan biasa atau perjumpaan-perjumpaan biasa.

“Pada keseluruhannya saya nampak ok, tak dak nampak masalah. Saya dok tengok komunikasinya biasa saja, berkesan dan bertanya khabar, bukan sahaja kadang-kadang dengan tugas, malah masalah tentang diri dan keluarga pun dia tanya khabar, saya dok tengok macam tu lah”. (PP PPDA KPIR)

c. PPDB (Pencapaian Tinggi)

Tahap disiplin di PPDB KPI tinggi juga sama seperti PPD lain iaitu berada pada tahap yang sangat baik. Penolong pegawai cukup berdisiplin. Tiada kes-kes tatatertib dilaporkan belum ada penolong pegawai yang dikenakan tindakan tatatertib.

“Buat masa sekarang ni PPD Kubang Pasu tak dak masalah disiplin kerana pegawai-pegawai faham dengan integriti yang ada pada seseorang pegawai”.
(PP PPDB KPIT)

“Setakat ini kita tidak ada masalah disiplin, tiada kesalahan disiplin, begitu juga dengan tata tertib dan sebagainya, tiadalah kes-kes itu di PPD kita lah. Setakat inilah belum ada lagi lah”. (PP PPDB KPIT)

Dari segi komunikasi, ianya berlaku dengan berkesan. Komunikasi berlaku secara langsung dan tidak langsung. Pegawai Pendidikan Daerah berkomunikasi dengan penolong pegawai secara berkesan dan saling berhubung antara satu sama lain.

“Pegawai Pendidikan Daerah berkomunikasi dengan pegawai-pegawai dengan dua cara pertama secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung ni maknanya bersemuka. Apabila dia memerlukan sesuatu perkara, dia akan memanggil lah. Kemudian yang kedua ni, dia mengurus pengurusan ni dengan “Whatsapp” ”. (PP PPDB KPIT)

d. PPDB (Pencapaian Rendah)

Dapatan temubual menunjukkan penolong pegawai di PPDB KPI rendah cukup berdisiplin. Tiada sebarang masalah besar yang berlaku dalam aspek disiplin. Proses kerja berjalan dengan baik seperti yang dirancang. Penolong pegawai bersatu hati dan saling bantu-membantu antara satu sama lain.

“Berkenaan disiplin pegawai-pegawai, bagi saya, saya berpuas hatilah dimana untuk memilih pegawai-pegawai yang berkhidmat di PPD selalunya mereka ini memang seorang yang berdisiplin baru dipilih untuk bertugas di PPD”. (PP PPDB KPIR)

Dari segi komunikasi pula, penolong pegawai di PPDB KPI tinggi ini menamakan komunikasi berkesan. Komunikasi berlaku dengan baik dan mesra diantara penolong pegawai dan Pegawai Pendidikan Daerah dan juga diantara penolong pegawai. Komunikasi yang baik ini menyebabkan tiada jurang sesama penolong pegawai dan Pegawai Pendidikan Daerah.

“Pegawai Pendidikan Daerah berkomunikasi dengan pegawai-pegawai dengan secara bermesyuarat dan dengan cara “morning prayer” dan dengan cara tak sengaja kadang-kadang dan dengan cara sambil-sambil kita minum, beliau juga sentiasa bercakap berkenaan dengan perancangan PPD dan bertanya berkenaan apa kita telah keluar memantau ke sekolah-sekolah”.(PP PPDB KPIR)

Dapatan menunjukkan kelapan-lapan PPD tidak menghadapi masalah disiplin dalam kalangan penolong pegawai. Penolong pegawai menjankan tugas dengan baik dan semua pegawai pendidikan daerah membuat pemantauan. Semua penolong pegawai pendidikan daerah bersifat tidak formal dan mudah ditemui oleh penolong pegawai dan staff. Semua penolong pegawai pendidikan daerah PPDA dan PPDB didapati lebih bersifat membantu dan membimbing.

4.11.3.5 Dimensi Sistem Terbuka (*adhocracy*)

a. PPDA (Pencapaian Tinggi)

Data temubual menunjukkan wujudnya kreatif dan inovatif dalam kalangan penolong pegawai Di PPDA KPI tinggi. Keadaan ini telah dibuktikan lagi dengan kemenangan inovasi PPD peringkat negeri. Pihak PPD sedang berusaha untuk meluaskan usaha ke arah kreativiti ini kepada pentadbir-pentadbir sekolah.

“Saya melihat kreativiti tu wujud, contohnya kita pun telah menang untuk inovasi PPD. Jadi, ini telah membuktikan bahawa memang kreativiti tu wujud dan sekarang pun kita telah berusaha, sedang merancang untuk mewujudkan team-team seperti ini bukan hanya melibatkan pegawai-pegawai di PPD malahan pentadbir-pentadbir di sekolah juga”.(PP PPDA KPIT)

Dari segi hubungan dengan komuniti, penolong pegawai di PPDA KPI tinggi dapat menyatakan bahawa hubungan yang terjalin adalah cukup positif. Komuniti luar banyak memberi sokongan dan bekerjasama khususnya dalam usaha-usaha peningkatan pendidikan peringkat daerah.

” Diantara masyarakat memang Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa terbuka, mana-mana individu, mana-mana waris, mana-mana pihak pun yang ingin mendapat maklumat tentang perkembangan, apa-apa sahaja permasalahan ataupun peristiwa yang melibatkan pendidikan dan juga PPD serta dunia akademik lah. Jadi, kita akan membantu semua pihak, dan sehingga kini lah kita memang tak ada masalah sangat dengan masyarakat sekeliling”. (PP PPDA KPIT)

b. PPDA (Pencapaian rendah)

Hasil dapatan temubual menunjukkan penolong pegawai di PPDA KPI rendah menyatakan ada penolong pegawai yang kreatif dan inovatif tetapi tidak begitu ketara. Alasan yang diberikan ialah penolong pegawai tiada kesempatan. Tahap kreatif dan inovatif hanya di peringkat sederhana sahaja.

“Aaa! saya rasa kreatif juga, tapi orang kata, kreatif dalam tugas masing-masing lah. Nak menghasilkan sesuatu tu kadang-kadang tak sempat kerana lebih menumpukan kepada bidang kerja masing-masing lah”. (PP PPDA KPIR)

“Tak lah sangat, nak kata kreatif, tak lah sangat, nak kata inovatif tak lah sangat, Cuma saya bagi “fare” lah, sederhana sahaja”.(PP PPDA KPIR)

Dari segi hubungan komunikasi dapat dijelaskan sama sahaja dengan PPD yang lain. Hubungan diantara PPD cukup baik dan sangat positif. Fokus utama perhubungan ini ialah dalam peningkatan pendidikan. Antara komuniti yang terlibat ialah pejabat agama, pejabat perpaduan, pejabat kemas, pejabat kebajikan masyarakat dan wakil-wakil rakyat.

“Kerjasama daripada komuniti luar begitu baik dan kita tidak ada sebarang masalah dan kita pun sentiasa berhubung antara PPD dengan komuniti yang lain dan mereka pun memberi sokongan yang baik kepada PPD demi untuk pendidikan lah. Antara jabatan yang terlibat terutama yang berkaitan dengan saya disini pertama sekali pejabat agama, pejabat perpaduan, pejabat kemas, pejabat kebajikan masyarakat, wakil-wakil rakyat yang ada semasa pun amat memberi kerjasama kepada pihak PPD kerana untuk pendidikan negara”.(PP PPDA KPIR)

c. PPDB (Pencapaian Tinggi)

Data temubual mendapati banyak penolong pegawai di PPDB KPI tinggi yang sangat kreatif dan inovatif. Penolong pegawai yang ditemubual menyatakan penolong pegawai sering memberi idea-idea yang baik dan sangat membantu PPD. Kebanyakan penolong pegawai mempunyai kemahiran teknologi yang tinggi.

“Pegawai-pegawai di PPD ni, di PPD Kubang Pasu ni kreatif dan inovatif kerana sering kali mengutarakan idea-idea yang mana membantu PPD meletakkan PPD Kubang Pasu di tahap yang sebenarnya lah mengikut kemampuan-kepampuan yang ada”.(PP PPDB KPIT)

“Dari segi kreatif tu saya tengok memang cekap lah contohnya bidang IT lah,...” sebab apa ramai, kita sekarang ni ada seorang pegawai tu, SISC+, dia tu dah DG54 dan banyak program inovasi yang dia buat,.....” (PP PPDB KPIT)

Hasil dapatan temubual juga menunjukkan penglibatan komuniti luar dalam aspek hubungan dengan PPD sangat baik dan positif. Banyak program yang dianjurkan oleh PPD akan dihadiri oleh komuniti luar. Pihak komuniti luar banyak memberi komitmen dan membantu PPD khususnya dalam aspek peningkatan akademik.

“Penglibatan komuniti luar sangat baik dimana mereka memberi komitmen yang amat tinggilah bila diperlukan sebagai contohnya bila sambutan hari guru, majlis sambutan perayaan contohnya perayaan hari raya mereka memberi penglibatan yang amat baik dalam menjayakan program tersebut.....” (PP PPDB KPIT)

d. PPDB (Pencapaian Rendah)

Data temubual menunjukkan penolong pegawai kreatif dan inovatif dan sangat menyerlah. Di PPDB KPI tinggi ini terdapat pegawai SISC+ yang banyak menyumbangkan idea kreatif dan inovatif contohnya dalam pembinaan instrumen dan modul pengajaran dan pembelajaran.

“Dari segi kreatif dan inovatif, saya nampak tak menyerlah sangat. Sebenarnya ada tetapi tak banyak sangat. Contohnya kita ada pegawai SISC+ dalam membantu pengajaran dan pembelajaran di sekolah, mereka ni amat kreatif dalam

membimbing guru-guru di sekolah khususnya dalam pembinaan instrument pengajaran dan pembelajaran. Haa! ini jelas nampak proses dan hasilnya.”
(PP PPDB KPIR)

Hubungan yang dijalinan oleh PPD dengan komuniti luar sangat positif. Jalinan hubungan yang wujud ini membolehkan tahap pencapaian akademik dipertingkatkan melalui program-program yang diadakan contohnya kem motivasi.

“Komuniti kita disini Alhamdulillah berjalan dengan lancar.....” (PP PPDB KPIR).

“.....boleh dikatakan semualah pejabat-pejabat ada seperti KEDA memberi bantuan untuk kita buat motivasi lain-lain lagi lah, semua kita kata mendapat sokongan yang baik lah kepada PPD di sini”. (PP PPDB KPIR).

4.12 Komitmen Organisasi

a. PPDA (Pencapaian Tinggi)

Data temubual menunjukkan tahap komitmen yang ditunjukkan oleh penolong pegawai di PPDA KPI tinggi ini sangat baik dan positif. Mereka bekerja sepenuh hati untuk mencapai visi dan misi. Pegawai Pendidikan Daerah sentiasa memberi galakan kepada penolong pegawai untuk bekerja bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat yang dihasratkan.

“Komitmen pegawai memang cukup positif lah. Kita nampak pegawai kita memang, yang dijemput masuk ke PPD ini adalah pegawai-pegawai yang memang meletakkan sepenuh hati untuk bekerja dengan PPD dan memastikan bahawa PPD terutamanya KBB ni akan mencapai matlamat untuk menjadi top 2 lah, dan InsyaAllah kita nak kearah kalau boleh kita kembangkan lagi ke nombor satu lah di Kedah”.
(PP PPDA KPIT)

b. PPDA (Pencapaian Rendah)

Hasil temubual juga mendapati pegawai di PPDA KPI rendah adalah positif. Penolong pegawai yang ditemubual menyatakan komitmen ini disebabkan penolong

pegawai tidak tertekan dan selesa dengan suasana kerja di PPD ini. Penolong pegawai juga dapat bekerja dengan dan penuh bertanggungjawab.

Pendapat saya lah, pegawai-pegawai di sini memberi komitmen yang tinggi sebab mungkin dia orang ni suka dengan suasana kerja dan kerja dalam keadaan yang biasa dan tidak terlalu tertekan dan tahu itulah tanggungjawab,.....”
(P PPDA KPIR)

c. PPDB (Pencapaian Tinggi)

Data temubual mendapati komitmen yang ditunjukkan oleh penolong pegawai di PPDB KPI tinggi ini sangat baik. Amalan yang sering dilakukan oleh penolong pegawai di PPD ini ialah PPD diutamakan. Sekiranya ada mesyuarat di waktu malam, penolong pegawai sanggup datang dan didapati reaksi yang positif telah ditunjukkan oleh penolong pegawai tersebut. Selain itu penolong pegawai sering membantu dan bekerjasama diantara satu penolong pegawai dengan penolong pegawai yang lain.

“Pegawai-pegawai disini sering kali memberi komitmen yang tinggi lah terhadap PPD kerana mereka mengutamakan PPD dahulu dalam sebarang tugas ataupun tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka”.(PP PPDB KPIT)

d. PPDB (Pencapaian Rendah)

Seterusnya data temubual menunjukkan komitmen yang ditunjukkan oleh penolong pegawai di PPDB KPI rendah ini sangat tinggi dan positif. Penolong pegawai di sini bekerja dengan tidak mengira masa dalam melaksanakan tugas yang telah diberi. Setiap dilaksanakan tanpa mengingkari perintah. Komitmen yang tinggi membolehkan pencapaian KPI PPD dapat dicapai seperti yang diharapkan.

“Ya, sudah pastinya, dari segi komitmen pegawai-pegawai disini saya nampak memang sangat positif. Mereka berkerja tak mengira masa dan tak terhad kepada

masa rasmi kerja iaitu bermula jam 8 hingga jam 5. Kadang-kadang hingga lewat malam, contohnya unit pembangunan, unit kewangan, unit akademik dan lain-lain lagi. Setiap arahan dilaksanakan tanpa mengingkari perintah. Secara telusnya saya katakan disini, pegawai-pegawai disini cukup komited dengan kerja masing-masing.” (PP PPDB KPIR)

4.13 Rumusan Dapatan Kualitatif

Kajian kualitatif telah menjawab tiga persoalan kajian iaitu;

- i. Apakah amalan-amalan budaya organisasi mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD ?
- ii. Apakah tahap komitmen penolong pegawai mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD ?
- iii. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi tahap komitmen penolong pegawai mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD ?

Seramai lapan orang pegawai pendidikan daerah dan sepuluh orang penolong pegawai di lapan buah PPD telah ditemu bual untuk menjawab persoalan kajian. Dapatan kajian menunjukkan tidak banyak perbezaan amalan budaya organisasi di PPDA dan PPDB serta mengikut pencapaian KPI organisasi PPD. Namun begitu, amalan budaya organisasi mengikut dimensi hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman lebih tinggi di PPDA dan PPDB yang berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah.

Dari aspek hubungan kemanusiaan, jelas nilai yang dipraktikkan lebih terserlah di PPDA dan PPDB yang berpencapaian KPI tinggi. Hubungan penolong pegawai dengan pegawai pendidikan daerah agak rapat di PPDA berbanding dengan PPDB. Nilai kerjasama, kerja berpasukan, saling bantu membantu, penglibatan dalam

membuat keputusan, pengiktirafan, dan menjaga kebajikan dipraktikkan di semua PPD.

Kejelasan visi dan matlamat PPD yang membezakan antara PPDA-PPDB berpencapaian KPI tinggi dan PPDA-PPDB berpencapaian KPI rendah. Dapatan menunjukkan penolong pegawai di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI tinggi amat jelas visi dan matlamat organisasi, sebaliknya berlaku di PPDA dan PPDB yang berpencapaian KPI rendah. Walau bagaimana pun, lain-lain nilai seperti kegigihan penolong pegawai untuk meningkatkan pencapaian KPI dan pemantauan berterusan oleh kepimpinan pegawai pendidikan daerah diamalkan di semua PPD.

Semua PPD yang tanpa mengira gred dan pencapaian KPI menunjukkan corak yang sama dalam dimensi proses dalaman. Kepimpinan PPD mengambil berat berkaitan dengan disiplin dan peraturan PPD. Kepimpinan PPD akan mengambil tindakan yang tegas dalam meningkatkan pencapaian KPI organisasi PPD.

Dimensi sistem terbuka juga tidak banyak perbezaan mengikut gred PPD atau pun pencapaian KPI PPD. Namun begitu, dapatan menunjukkan semua penolong pegawai di PPDA dan PPDB tanpa mengira pencapaian KPI, menggunakan pelbagai kaedah dan teknik demi mencapai kejayaan KPI. Penolong pegawai tidak sukar menerima perubahan yang dibuat oleh kepimpinan organisasi PPD. Dapatan juga menunjukkan hubungan semua PPD dengan pihak luar adalah baik, terutamanya pihak Jabatan Pendidikan Negeri.

Dapatan kajian menunjukkan pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI tinggi memberi penilaian yang lebih tinggi daripada segi tahap komitmen penolong pegawai berbanding dengan PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah. Namun begitu, faktor-faktor yang menyumbang kepada komitmen penolong pegawai tidak banyak berbeza mengikut grad PPD dan pencapaian KPI. Kesemua PPD menganggap faktor kerjasama sesama penolong pegawai dan amanah serta tanggungjawab menyumbang kepada komitmen penolong pegawai. Lain-lain faktor yang menyumbang kepada komitmen penolong pegawai ialah saling bantu membantu antara penolong pegawai, keperihatinan penolong pegawai pendidikan daerah, tiada tekanan, dan budaya organisasi yang positif.

Bab terakhir, bab lima dan terakhir akan menyusul dengan memberi fokus kepada perbincangan dan rumusan kajian, implikasi, batasan kajian dan diakhiri dengan cadangan-cadangan kajian lanjutan.

BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Kajian ini bertujuan mengenal pasti amalan budaya organisasi mengikut gred PPD dan pencapaian KPI PPD. Kajian memberi fokus kepada amalan budaya organisasi berdasarkan kepada empat dimensi iaitu, i) hubungan kemanusiaan, ii) proses dalaman, iii) matlamat rasional, dan iv) sistem terbuka. Selain itu, hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan tingkah laku kepimpinan juga dikaji.

Sampel bagi kajian ini ialah seramai 325 orang penolong pegawai dan 8 orang Pegawai Pendidikan Daerah yang melibatkan 8 buah pejabat pendidikan daerah (PPD) yang terdiri daripada 4 buah pejabat pendidikan daerah gred A (PPDA) dan 4 buah pejabat pendidikan daerah gred B (PPDB). Manakala responden melibatkan 8 orang pegawai pendidikan daerah dan 10 orang penolong pegawai di lapan buah PPD yang terdiri daripada empat buah PPDA dan empat buah PPDB. Bagi kajian kuantitatif, penyelidik telah menggunakan tiga instrumen soal selidik yang diubahsuai. Instrumen kajian kuantitatif telah diuji dalam ujian rintis dan dalam kajian sebenar dari segi kesahan dan kebolehpercayaan. Bagi kaedah kualitatif, instrumen kajian yang digunakan untuk mengumpul data ialah melalui temu bual dan kajian dokumen.

5.2 Rumusan dan Dapatan Kajian

Sebagai rumusan keseluruhan penemuan kajian, budaya organisasi adalah berbeza secara signifikan mengikut grad PPD dan pencapaian KPI PPD. Budaya organisasi dalam kajian merujuk kepada dimensi hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman. Amalan budaya organisasi mempunyai skor min yang lebih tinggi di PPD yang berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD yang berpencapaian KPI rendah. Keadaan yang sama berlaku iaitu skor min bagi budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi adalah lebih tinggi di PPDA berbanding dengan PPDB.

Dapatan menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan budaya organisasi dan dimensi budaya organisasi antara PPDA dan PPDB. Dapatan juga menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi antara PPD berpencapaian tinggi dan PPD berpencapaian rendah.

Selain dari itu, kajian ini juga mendapati wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan grad PPD dan pencapaian KPI PPD. Di samping itu dapatan juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan tingkah laku kepimpinan. Hasil kajian juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan tingkah laku kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah.

Hasil kajian kualitatif menyokong kuat dapatan kajian kuantitatif iaitu nilai, kepercayaan dan andaian-andaian yang dipraktikkan serta tahap dan faktor-faktor

yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi berbeza antara PPD berpencapaian tinggi dan PPD berpencapaian rendah.

5.3 Perbincangan

Perbincangan, penjelasan dan penemuan kajian akan diolah mengikut objektif dan soalan kajian. Perbincangan dimulakan dengan mengenal pasti amalan budaya organisasi mengikut gred PPD iaitu PPDA dan PPDB serta mengikut pencapaian KPI PPD iaitu pencapaian KPI tinggi dan pencapaian KPI rendah. Seterusnya perbincangan diteruskan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah di PPD.

5.3.1 Budaya Organisasi mengikut Gred PPD dan Pencapaian KPI

Amalan budaya organisasi dibahagikan kepada empat dimensi utama iaitu, i) hubungan kemanusiaan, ii) proses dalaman, iii) matlamat rasional, dan iv) sistem terbuka.

5.3.1.1 Budaya organisasi Berdasarkan Gred PPD

Pada umumnya dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan budaya organisasi di PPDA dan PPDB memperoleh skor yang tinggi bagi semua dimensi budaya organisasi. Skor bagi budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya di PPDA dan PPDB menunjukkan skor min melebihi 4 daripada skala *likert* 5. Kajian juga turut mendapati amalan yang paling dominan di PPDA dan PPDB menunjukkan corak yang sama iaitu lebih mementingkan nilai dimensi matlamat rasional. Walaubagaimanapun keempat-empat dimensi iaitu hubungan kemanusiaan, proses

dalaman, matlamat rasional dan sistem terbuka telah terbukti menunjukkan skor min yang tinggi iaitu melebihi skala 4. Justeru, kajian ini mendapati nilai yang berorientasikan matlamat rasional lebih menjadi keutamaan di PPDA dan PPDB di Negeri Kedah. Jika dikaitkan dengan Model Quinn (1988), sesebuah organisasi berkesan seharusnya mempunyai kekuatan dalam keempat-empat dimensi iaitu hubungan kemanusiaan, matlamat rasional, proses dalaman, dan sistem terbuka. Dapatlah dirumuskan bahawa PPDA dan PPDB di Kedah memenuhi ciri-ciri organisasi berkesan seperti yang disarankan oleh Quinn (1988).

Dapatan kajian menunjukkan dimensi matlamat rasional menunjukkan skor min tertinggi dalam amalan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dapatan kajian agak berbeza dengan kajian Lok & Crawford (2003) yang telah menjalankan kajian tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi bagi pengurus-pengurus pelbagai industri di Hong Kong dan Australia. Dapatan kajian telah menunjukkan pengurus dari Australia mempunyai "*Mean Scores*" yang lebih tinggi bagi pembolehubah budaya organisasi inovasi dan sokongan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi berbanding dengan pengurus dari Hong Kong. Bagi kedua-dua sampel, pembolehubah Inovasi, sokongan dan gaya kepimpinan dan bertimbang-rasa mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kajian ini menunjukkan terdapat kaitan yang positif antara amalan budaya dan komitmen. Kajian mendapati tiada perbezaan yang ketara antara kedua-dua sampel dalam budaya organisasi birokrasi atau pertimbangan dan struktur gaya kepimpinan.

Dapatan kajian mendapati skor tinggi dalam dimensi matlamat rasional dan proses dalaman, tetapi agak rendah bagi dimensi hubungan kemanusiaan dan sistem terbuka. Namun begitu dapatan kajian ini juga agak berbeza dengan dapatan (Maslowski, 2006; Maslowski, 2001) yang telah menjalankan kajian budaya organisasi mengikut aliran organisasi sekolah iaitu sekolah awam, sekolah Katolik, dan sekolah Protestan di Belanda. (Maslowski, 2006; Maslowski, 2001) mendapati orientasi budaya organisasi secara relatif menunjukkan skor yang tinggi dalam hubungan kemanusiaan dan matlamat rasional tetapi agak rendah bagi orientasi proses dalaman dan sistem terbuka. Nilai yang berkaitan dengan sistem terbuka diberi penilaian rendah oleh guru dan pentadbir.

Dapatan kajian ini menunjukkan perbezaan yang tidak begitu menonjol dari segi budaya organisasi berdasarkan gred PPD iaitu PPDA dan PPDB. Hal ini terbukti apabila dapatan kajian menunjukkan corak budaya organisasi di PPDA dan PPDB yang diamalkan adalah sama iaitu mementingkan nilai matlamat rasional. Dapatan yang sama oleh (Maslowski, 2006; Maslowski, 2001) iaitu sekolah-sekolah awam tidak banyak berbeza dengan sekolah Katolik dan sekolah Protestan serta mendapat skor yang agak sama bagi semua dimensi budaya organisasi; hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman. Namun begitu, sekolah Katolik menunjukkan kecenderungan kepada orientasi matlamat rasional berbanding dengan sekolah Awam dan Protestan. Sekolah Protestan memberi penekanan kepada proses dalaman tetapi menunjukkan skor yang relatif rendah dalam dimensi sistem terbuka. (Maslowski, 2006; Maslowski, 2001) merumuskan bahawa sekolah-sekolah di Belanda secara relatifnya menunjukkan skor yang lebih

tinggi dalam dimensi hubungan kemanusiaan dan matlamat rasional serta lebih rendah dalam dimensi proses dalaman dan sistem terbuka.

Dapatan kajian ini mendapati secara relatifnya budaya organisasi PPD di Kedah (Malaysia) lebih berorientasikan matlamat rasional seperti nilai-nilai efikasi, mengejar matlamat, misi, perancangan, mengejar kejayaan, orientasi matlamat serta orientasi pencapaian berbanding kajian (Maslowski, 2006; Maslowski, 2001) yang mendapati sekolah-sekolah di Belanda lebih berorientasikan hubungan kemanusiaan dan matlamat rasional. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa penolong pegawai di PPD telah menetapkan matlamat secara jelas dan seterusnya berusaha mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Walau bagaimanapun situasi ini tidak bermakna dimensi hubungan kemanusiaan yang berkaitan dengan sifat tolong menolong, bantu membantu, saling menyokong antara satu sama lain, kolaboratif, memberi pengiktirafan, prihatin, dan saling mempercayai diabaikan di PPD di Malaysia. Dimensi hubungan kemanusiaan tetap diamalkan dengan baik samada di PPDA atau PPDB, tetapi masih berada di tahap yang rendah berbanding dengan dimensi matlamat rasional.

Walaupun corak amalan budaya adalah sama di PPDA dan PPDB iaitu lebih mementingkan nilai matlamat rasional, namun begitu, pada umumnya skor min bagi budaya organisasi lebih tinggi di PPDA berbanding dengan PPDB. Di samping itu bagi semua dimensi budaya organisasi, skor min bagi PPDA melebihi skor min PPDB. Kajian ini juga menunjukkan wujud perbezaan signifikan secara statistik budaya organisasi antara PPDA dan PPDB. Ini bermakna PPDA relatifnya lebih

mudah menerima perubahan, lebih kreatif dan inovatif sementara PPDB lebih mengutamakan birokratik dan prosedur. Dapatan temu bual dengan Pegawai Pendidikan Daerah dan penolong pegawai PPDA pencapaian KPI tinggi serta Pegawai Pendidikan Daerah PPDB pencapaian KPI tinggi memberi gambaran bahawa penolong pegawai di PPDA agak kreatif berbanding penolong pegawai di PPDB contohnya di PPDA, terdapat sebilangan penolong pegawai yang menghasilkan bahan inovatif yang lebih praktikal berbanding di PPDB yang hanya mengutarakan idea dan kerja rutin sahaja.

Perbezaan ini mungkin menjelaskan bahawa PPDA lazimnya lebih mudah di kawal oleh kepimpinan PPD dan kurang wujud sub-sub budaya. Dalam kajian ini PPDA pada umumnya lebih ramai bilangan penolong pegawai berbanding dengan PPDB. Dalam kajian mendapati PPDA yang bersaiz besar telah menjadi sebuah PPD yang baik berbanding PPD bersaiz kecil. Keadaan ini agak berlainan dengan teori yang mengatakan bahawa saiz organisasi sahaja tidak menjadikan sesebuah organisasi lebih baik, namun begitu saiz organisasi merupakan faktor penting kepada pencapaian organisasi (Wasley & Lear, 2001) dan budaya organisasi lebih baik di organisasi yang bersaiz kecil berbanding dengan organisasi bersaiz besar (Gardner, 2001).

Dapatan kajian ini berlawanan dengan kajian Mohamed Taha Mohamed (2013) yang mengkaji dimensi budaya organisasi di tempat kerja di Mesir yang dipengaruhi oleh jenis pemilikan organisasi samada kerajaan, awam, atau swasta terhadap organisasi yang wujud di Kaherah, Utara Mesir dan Selatan Mesir dari segi saiz organisasi

(besar vs kecil). Dalam kajian ini, budaya organisasi telah dibahagikan mengikut model nilai persaingan yang dicadangkan oleh Cameron dan Quinn (2006).

Dapatan kajian Mohamed Taha Mohamed (2013) mendapati jenis pemilikan menunjukkan perbezaan yang paling ketara dalam amalan budaya organisasi antara organisasi swasta dan kerajaan. Organisasi swasta terbukti menunjukkan pekerja mereka mendapat skor min lebih tinggi berbanding rakan-rakan kerajaan dalam dimensi Perhubungan Manusia (penglibatan, sokongan penyeliaan, kebajikan, dan latihan), dimensi Sistem Terbuka (inovasi, tumpuan ke luar, dan fleksibiliti) dan dimensi Matlamat Rasional (kejelasan matlamat, kecekapan, tekanan untuk mengemukakan, dan kualiti). Sebaliknya, budaya organisasi dalam kerajaan mendapat skor min lebih tinggi berbanding swasta dalam dimensi Proses Dalaman (formalisasi dan tradisi). Selain itu, organisasi awam tidak berbeza dan ketara berbanding swasta atau kerajaan dalam Hubungan Manusia, proses dalaman, atau dimensi Matlamat Rasional dalam budaya organisasi, kecuali pekerja dalam organisasi awam menunjukkan skor min yang lebih tinggi autonomi berbanding rakan-rakan mereka dalam kerajaan. Walau bagaimanapun, jenis awam telah terbukti mempunyai skor min yang lebih rendah dalam budaya Sistem Terbuka (inovasi, tumpuan ke luar dan fleksibiliti) berbanding organisasi swasta.

Bagi pembolehubah saiz, dapatan kajian menunjukkan organisasi-organisasi besar mempunyai skor min yang lebih tinggi dalam dimensi Proses Dalaman (perasmian) dan Matlamat Rasional (kecekapan) berbanding organisasi kecil. Sebaliknya, organisasi kecil menunjukkan skor min yang lebih tinggi dalam dimensi inovasi

berbanding organisasi yang besar. Keputusan ini adalah selaras dengan hakikat bahawa majoriti organisasi kecil lebih banyak di Selatan Mesir dan kawasan luar bandar di Utara Mesir. Hubungan dalam bidang ini adalah berdasarkan kepada komunikasi bersemuka dan hubungan persaudaraan (Bonner, 1998), yang memberikan lebih banyak ruang untuk rangka masa individu, peraturan kerja, dan banyak lagi penglibatan dalam membuat keputusan. Oleh itu, budaya dalam organisasi kecil membolehkan kajian dijalankan dan menggalakkan inovasi. Keadaan ini membolehkan hubungan peribadi lebih erat di antara pengurus dan pekerja. Walau bagaimanapun, organisasi kecil di Mesir biasanya berdasarkan kepada sumber yang terhad dari segi modal dan kemudahan serta gaji yang kurang. Organisasi-organisasi besar telah dilihat lebih cekap. Sebaliknya, keputusan kajian semasa, mengenai saiz organisasi mencerminkan bahawa perubahan dalam saiz merupakan satu hasil perubahan struktur dalam organisasi. Secara umum, organisasi kecil didapati mempunyai budaya organisasi yang lebih positif, pengurusan yang lebih mengamalkan perundingan dan pekerja mempunyai moral yang lebih tinggi (Connell, 2001). Selain itu, organisasi kecil didapati lebih fleksibel, dengan karehah birokrasi dan kurang ketegangan dalam membuat keputusan (Gray, Densten, & Sarros, 2003; Kuratko, Goodale & Hornsby, 2001; & Carlsson, 1999). Walau bagaimanapun, organisasi-organisasi kecil biasanya mempunyai sumber manusia dan kewangan yang terhad dan kekurangan kepakaran profesional yang luas dimana mereka cenderung untuk menjadi kurang mampu untuk melabur dalam latihan dan pembangunan, bertindak balas terhadap cabaran, atau menyerap naik turun pasaran daripada rakan-rakan mereka yang berada dalam organisasi yang besar (McAdam, 2000; Thong & Yap, 1995). Corak keputusan terhadap organisasi kecil dilihat

sebagai lebih inovatif tetapi kurang cekap dan produktif berbanding organisasi yang besar yang dilihat lebih konsisten dengan corak keputusan dalam kajian semasa.

Sebaliknya penyelidik mendapati kajian ini tidak selari dengan kajian Mohamed Taha Mohamed (2013), dan dapatan kajian ini pula menunjukkan bahawa budaya PPDA dan PPDB adalah serupa iaitu lebih mementingkan matlamat rasional. Dapatan juga menunjukkan budaya PPDA lebih mementingkan dimensi kawalan berbanding dengan PPDB dan dimensi hubungan kemanusiaan lebih tinggi di PPDA berbanding dengan PPDB. Namun begitu, dapatan kajian ini menunjukkan perbezaan budaya organisasi antara PPDA dan PPDB hanyalah bersifat relatif dan bukannya bersifat mutlak.

Selain itu dapatan kajian juga menunjukkan semua PPD di Kedah mengamalkan nilai budaya organisasi yang mencerminkan keberkesanan organisasi atau pencapaian KPI dan selari dengan kajian Peterson dan Deal (1998), yang mendapati budaya organisasi berkesan merangkumi ciri-ciri seperti perkongsian matlamat dalam kalangan warga organisasi, guru yang berdedikasi, berusaha gigih, kesejawatan, merayakan kejayaan, dan ibu bapa yang prihatin dengan kemajuan anak-anak. Kajian kualitatif di PPDA dan PPDB menunjukkan semua PPD berusaha dengan bersungguh-sungguh dan secara kolaboratif untuk mencapai matlamat organisasi.

“Matlamat kita adalah untuk menjadi top 2 di Kedah. Ini target kita, kita akan menjadi top 2, dan Alhamdulillah bagi saya kita dah ke arah itu dan UPSR dah membuktikanlah. Semua pegawai akan meletakkan matlamat yang sama iaitu setiap individu dalam organisasi itu harus lah bergerak bersama-sama”.
(PP PPDA KPIT).

“Pada pandangan sayalah sebagai pegawai di PPD Kubang Pasu ni faham dengan visi dan matlamat yang ditetapkan oleh PPD kerana benda ni sering kali diwar-warkan oleh tuan Pegawai Pendidikan Daerah lah semasa perjumpaan pagi dan sebagainya”.(PP PPDB KPIT).

Dapatan di atas menunjukkan wujudnya kesungguhan penolong pegawai PPD di Kedah berusaha dan berkorban demi kejayaan organisasi, dan dapatan ini selari dengan kajian Peterson dan Deal (2002).

Sebaliknya kajian ini tidak selari dengan kajian Berrio (2003), yang mendapati budaya organisasi di Ohio State University Extension ialah dominasi budaya hubungan kemanusiaan atau sukuan. Begitu juga budaya dominan di dapati mengikut kategori jantina, jawatan, lamanya bekerja ialah budaya sukuan. Apabila skor min dimensi budaya adhokrasi, pasar, dan hierarki dibandingkan dengan dimensi budaya sukuan, secara statistik wujud perbezaan yang signifikan antara budaya dominan (sukuan) dengan budaya hierarki dan budaya pasar. Dapatan ini menjelaskan bahawa wujudnya ciri-ciri budaya sukuan dan budaya adhokrasi dalam organisasi ini. Dapatan Barrio (2003) juga menunjukkan hampir 2/3 daripada kolej dan universiti dalam kajian mengamalkan budaya sukuan institusi ini lebih berfokus kepada penyelenggaraan dalaman dengan fleksibiliti, pertimbangan manusia, dan sensitif kepada pelanggan. Manakala dapatan kajian ini menunjukkan semua PPD di Kedah lebih berfokus kepada hubungan luar, kawalan, dan matlamat rasional. Budaya sukuan dicirikan dengan organisasi keluarga yang digambarkan oleh tempat kerja yang mesra dengan ahli-ahli berkongsi banyak perkara; kesetiaan dan tradisi; tinggi komitmen; pasukan kerja, penglibatan, dan konsensus; kepimpinan yang bersifat pembimbing atau mentor (Cameron & Quinn, 1999). Namun begitu, dalam

aspek yang lain kajian ini selari dengan kajian Berrio (2003) iaitu PPD di Kedah juga mementingkan hubungan kemanusiaan dalam amalan seharian di samping dimensi-dimensi budaya yang lain. Contohnya, penolong pegawai di PPDA lebih selesa dan sanggup berkorban demi organisasi hasil daripada hubungan kemanusiaan yang dibina oleh kepimpinan transformasional. Dalam hal ini pegawai pendidikan daerah PPDA dan PPDB memberi komen seperti berikut;

“Pegawai-pegawai saya menerima dengan sangat positiflah dimana sanggup berkorban demi organisasi.....”(PGPD PPDA KPIT).

”..... kalau mereka tu menampakkan satu kejayaan, kita memberi tahniah lah, samada dalam perkataan walaupun perkataan yang simple, sebenarnya dia menimbulkan semangat bekerja. Mungkin kalau setengah-setengah kita bentuk dalam bentuk sijil bagi dekat pegawai-pegawai kitalah yang telah berjaya mencapai sesuatu yang kita target tu, aa! itulah”.(PGPD PPDB KPIT).

Justeru, dapatan kajian kualitatif menyokong kajian kuantitatif iaitu PPD di Negeri Kedah juga memberi keutamaan kepada aspek hubungan kemanusiaan di samping aspek matlamat rasional. Dapat dirumuskan bahawa dapatan kajian ini menunjukkan bahawa PPD di negeri Kedah mengamalkan keempat-empat dimensi budaya organisasi yang dikemukakan dalam model Quinn (1988). Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan budaya dominan di PPD negeri Kedah adalah berorientasikan matlamat rasional, namun begitu dimensi-dimensi hubungan kemanusiaan, proses dalaman, dan sistem terbuka tidak dipinggirkan. Dapatan kajian kualitatif menyokong dan selari dengan hasil kajian kuantitatif iaitu PPD di negeri Kedah mengamalkan keempat-empat dimensi budaya organisasi yang dikemukakan dalam model Quinn (1988).

5.3.1.2 Amalan Budaya organisasi PPD Pencapaian KPI Tinggi dan PPD Pencapaian KPI Rendah

Pada umumnya budaya organisasi dan dimensi-dimensi budaya organisasi menunjukkan skor min yang lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD pencapaian KPI rendah. Bagi PPD berpencapaian KPI tinggi, dimensi yang paling tinggi skor min ialah matlamat rasional, diikuti oleh hubungan kemanusiaan, proses dalaman dan sistem terbuka. Corak yang sama berlaku di PPD berpencapaian KPI rendah iaitu dimensi yang paling tinggi skor min ialah matlamat rasional, diikuti oleh hubungan kemanusiaan, proses dalaman dan sistem terbuka. Keadaan yang sama seperti di PPD pencapaian KPI tinggi, skor min paling rendah ialah dalam dimensi sistem terbuka. Di samping itu wujud perbezaan signifikan secara statistik budaya organisasi dan semua dimensi budaya organisasi antara PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah. (Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Pascale & Athos, 1981) mendapati pautan jelas antara budaya dan prestasi organisasi. Nilai-nilai budaya adalah konsisten dengan strategi yang dipilih oleh organisasi dan membawa kepada kejayaan organisasi. Walaupun hubungan antara budaya organisasi dan prestasi pekerja telah diterima secara meluas, beberapa penyelidik menimbulkan kebimbangan tentang hubungan budaya organisasi (Legge, 1994; Willmott, 1993; Ogbonna, 1993). Oleh itu Gordon dan Ditomaso (1992) dan Denison (1990) berhujah bahawa ciri-ciri budaya mungkin memberi kesan kepada prestasi tetapi dihadkan untuk konteks tertentu . Mereka selanjutnya berhujah bahawa budaya boleh membawa kepada prestasi yang lebih tinggi jika ia sesuai dengan perubahan dalam konteks faktor alam sekitar. Penyelidik berpendapat bahawa ciri budaya tidak boleh

disalin, oleh itu ia boleh menjadi sumber kemampanan organisasi. (Barney, 1986 & 1991) mencadangkan bahawa kemampanan budaya organisasi bergantung kepada nilai-nilai dan kelestarian budaya yang berkenaan. Secara keseluruhannya, tujuan kajian literatur adalah untuk mengkaji penyelidikan yang sedia ada untuk meneroka pautan antara budaya organisasi dan prestasi.

Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian (Hoy & Miskel, 2001; Sammons, Hillman, & Mortimore, 1999; Chen, 1993; Kritek, 1986; Rutter, et al., 1979;) bahawa organisasi yang berprestasi tinggi, berkongsi visi dan matlamat organisasi serta bekerja secara harmoni ke arah matlamat yang dipersetujui bersama.

Manakala Gonder dan Hymes (1994) membezakan budaya organisasi sekolah yang menyokong pembelajaran dan tidak menyokong pembelajaran. Di sekolah yang berbudaya positif, bangunan dan persekitaran (artifak dan simbol) menggambarkan kehendak dan keperluan pelajar, dan citra pendidikan. Sebaliknya di sekolah yang tidak berbudaya positif terdapat kurang gambaran yang menunjukkan fokus kepada kehendak pembelajaran pelajar.

Dalam organisasi, wujud penglibatan bersama dalam pembuatan keputusan di kalangan pengurusan dan guru-guru (Deal & Peterson, 1999). Organisasi yang tidak berbudaya organisasi sebaliknya menghalang kejayaan dan kecemerlangan organisasi. Peterson (2002) menjelaskan bahawa organisasi yang tidak berbudaya menunjukkan misi dan visi yang tidak jelas, tidak mengalakkan aktiviti, tiada kerjasama, dan hubungan kurang baik sesama guru dan kepimpinan.

Di samping itu pegawai pendidikan daerah PPD berprestasi tinggi (PPDA atau PPDB) jelas dan faham tentang visi PPD yang hendak dicapai. Misalnya pegawai pendidikan PPDA menjelaskan;

”..... visi kita ialah memastikan semua pelajar di Daerah Kulim Bandar Baharu mendapat pendidikan seperti yang sepatutnya mereka perolehi, itu ringkas dalam ayat yang mudah mereka fahami.....”
(PgPD PPDA KPIT).

Sebaliknya visi PPDA berprestasi tinggi agak umum dan kurang jelas. Misalnya, pegawai pendidikan daerah PPDA berprestasi tinggi menyatakan visi PPD beliau ialah;

“Visi kita, kita nak jadi diantara PPD terbaik di Negeri Kedah lah. Sekarang kita dok dalam no 6, no 7. Jadi kita nak mengangkat supaya kita dok di no 3, 4 atau 5 lah”.(PgPD PPDA KPIR).

Malah pegawai pendidikan daerah PPDA berprestasi tinggi menjelaskan visi dengan begitu ringkas.

Menurut Peterson (2002), Deal dan Peterson (1999) antara ciri budaya positif ialah wujudnya suasana saling percaya mempercayai dan keseronokan dalam bekerja. Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian Peterson (2002), Deal & Peterson (1999). Dalam hal ini penolong pegawai di daerah PPDA dan PPDB memberi komen seperti berikut;

“Sama juga, pegawai bila bersikap menjadi satu, maka kita sudah menjadi satu famili, satu keluarga, dan keluarga kita walaupun besar, tetapi masih lagi boleh memberi pandangan samada positif atau pun negatif. Kita boleh bincang mendapatkan satu resolusi yang baik untuk penyelesaian organisasi kita. Jadi, bagi saya hubungan itu memang jelaslah bahawa setiap individu apa saja aktiviti yang kita nak jalankan kita bincang bersama-sama.” (PP PPDA KPIT).

“Pegawai-pegawai di PPD Kubang Pasu ini bekerja tanpa mengira masa. Apabila diperlukan mereka akan memberi seratus peratus komitmen untuk menjayakan ataupun mencapai hasrat apa yang dihasratkan oleh PPD lah”. (PP PPDB KPIT).

Melalui temu bual penyelidik mendapati PPD yang mempunyai KPI cemerlang mengamalkan budaya positif bagi semua dimensi adalah dominan berbanding dengan PPD KPI rendah dan tingkah laku pegawai pendidikan daerah selari dengan saranan Cameron dan Quinn (1999), yang menjelaskan bahawa kepimpinan yang paling efektif dalam budaya sukuan ialah seperti sebuah keluarga, pasukan kerja, pembimbing, pengasuh, mentor dan penyokong.

Dalam kajian ini, dapatan menunjukkan bahawa antara faktor kejayaan PPD berprestasi KPI tinggi yang penting ialah, pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai mempunyai visi dan matlamat yang jelas serta dikongsi bersama. Semua responden di PPD berprestasi KPI tinggi memberikan jawapan yang hampir sama berkaitan dengan visi PPD dan visi pegawai pula selari dengan visi pegawai pendidikan daerah. Semua responden PPD berprestasi KPI tinggi menyatakan bahawa visi PPD mereka ialah kecemerlangan PPD dalam pelbagai bidang. Situasi ini menunjukkan bahawa wujud perkongsian visi antara warga organisasi yang memungkinkan kejayaan organisasi (Fullan & Hargreaves, 1996; Deal & Peterson, 1999; Cunningham & Gresso, 1992; Dickson, 2001; Peterson, 2002; Lee et al., 2003). Pegawai pendidikan daerah mempunyai ‘*big picture*’ yang jelas untuk disempurnakan oleh warga PPD. Wujud budaya bekerja kuat, rajin dan komited. Kajian ini selari dengan kajian Kementerian Pelajaran (2001) bahawa guru-guru di sekolah cemerlang komited, rajin, dan ikhlas. Di PPD berprestasi KPI tinggi tahap komitmen organisasi adalah sangat tinggi berbanding dengan PPD yang

berpencapaian rendah. Pegawai pendidikan daerah tidak ragu-ragu memberi skor 10 per 10 bagi tahap komitmen pegawai PPD yang tinggi pencapaian KPI, manakala PPD yang rendah pencapaian KPI rendah Pegawai pendidikan daerah hanya memberi markah 8 per 10 sahaja. Wujud saling percaya mempercayai sesama penolong pegawai dan antara penolong pegawai dan pegawai pendidikan daerah.

Kajian ini juga mendapati di PPDA berpencapaian KPI tinggi, pegawai pendidikan daerah merupakan *role model* kepada penolong pegawai. Penolong pegawai menghormati pegawai pendidikan daerah kerana memberi contoh yang baik yang menyebabkan penolong pegawai rasa terpacu untuk melaksanakan tugas walaupun agak membebankan. Misalnya responden PP PPDA KPIT menjelaskan bahawa:

“Pegawai Pendidikan Daerah kita memanglah saya rasa dia seorang yang cukup komited dan pemantauan sentiasa dibuat dan kita pun juga kerap mengadakan perjumpaan-perjumpaan dan mesyuarat dan untuk mesyuarat pengurusan.....”
(PP PPDA KPIT).

Situasi yang agak sama berlaku di PPDB berpencapaian KPI tinggi misalnya responden PP PPDB KPIT memberi jawapan apabila ditanya tentang pegawai pendidikan daerah.

“Sepanjang pengetahuan sayalah, pengamatan saya tuan Pegawai Pendidikan Daerah memainkan satu tugas atau memainkan satu peranan dimana beliau membantu pegawai-pegawai lain menguruskan organisasi PPD ini mengikut budaya yang ditetapkanlah bagi mencapai visi dan misi yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia”. (PP PPDB KPIT).

Walaupun PPD mementingkan pencapaian matlamat (dimensi matlamat rasional) dan penyeliaan (dimensi kawalan) terbimbing, namun kepimpinan PPD pencapaian KPI tinggi pandai menjaga kebajikan dan memberi pengiktirafan sewajarnya kepada

penolong pegawai atau dalam perkataan lain tidak meminggirkan hubungan kemanusiaan. Di samping itu kepimpinan organisasi terbuka dan memberi ruang kepada penolong pegawai untuk melibatkan diri membuat keputusan bersama.

Kajian ini juga selari dengan rumusan Mortimore (1995) dan kajian Nor Asikin Salleh, Syed Putra Syed Ali dan Ruslan Shamsuddin (2005), Razmi Abdul Majid, Balasandran dan Aznan Abdul (2005), Harun Mat Isa, Sazali Md. Yusof dan Junaidah Jamil (2005) yang menyatakan 11 ciri utama sekolah berprestasi tinggi. Antara ciri-ciri tersebut ialah kepimpinan profesional yang mengamalkan kepimpinan tegas dan bertujuan, mementingkan pemuafakatan dalam membuat keputusan dan kepimpinan kurikulum. Di samping itu warga sekolah berkongsi wawasan, persamaan tujuan dan matlamat, bekerjasama, setiakawan, dan penglibatan dalam membuat keputusan. Sekolah mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap kejayaan murid mempunyai kaitan rapat dengan pencapaian akademik murid. Guru didapati aktif dalam membantu murid dan yakin murid boleh berjaya. Selain dari itu, sekolah yang berprestasi tinggi akan memantau kemajuan dan pencapaian murid secara sistematik dan guru sentiasa faham dan tahu sama ada matlamat sekolah dapat dicapai atau tidak. Dalam aspek pemuafakatan, keterbukaan, dan kepercayaan pegawai pendidikan daerah PPDA berprestasi tinggi berpendapat;

“Membuat keputusan adalah satu elemen penting dalam mengurus organisasi dan keputusan mestilah tepat, betul dan tidak menyalahi peraturan sedia ada. Untuk tujuan itu, yang pertama sekali ialah saya sendiri selaku ketua organisasi mesti mempunyai satu fikiran yang tajam ke hadapan dan luas terhadap sesuatu isu yang perlu dapat diputuskan. Kadang-kadang pendapat saya sendiri menyalahi keputusan yang dikeluarkan oleh komuniti itu, yang saya panggil, sebab bukan semua keputusan dalam satu isu itu boleh ditentukan secara demokrasi, kita pun kena faham begitu, sebab apa yang ada dalam fikiran seorang ketua itu semestinya

tidak sama dengan apa yang ada dalam fikiran pegawai-pegawai dibawah kawalan dia, tetapi perkara itu jarang-jarang berlaku”.(PgPD PPDA KPIT).

Namun begitu, dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian Maslowski (2001) yang mendapati sekolah yang cenderung kepada orientasi proses dalaman atau hierarki lebih cemerlang berbanding dengan sekolah yang berorientasikan fleksibiliti atau sistem terbuka. Maslowski (2001) mengaitkan pencapaian tinggi murid dikaitkan dengan sekolah yang diurus dengan baik dan peraturan yang ketat atau mengamalkan dimensi proses dalaman. Sebaliknya, dalam kajian ini corak dimensi budaya PPD pencapaian KPI tinggi dan rendah adalah sama iaitu kedua-duanya lebih berorientasikan matlamat rasional di samping memberi keutamaan terhadap dimensi proses dalaman iaitu kawalan, dengan kata lain penekanan terhadap dimensi matlamat rasional, PPD di Kedah turut mengutamakan nilai kawalan, penyeliaan, komunikasi, maklumat, dan kestabilan.

Kajian ini juga tidak selari dengan kajian Igo dan Skitmore (2005) dan Thomas et al. (2002) yang mendapati skor yang tinggi dalam semua dimensi budaya kecuali dimensi hierarki. Dapatan juga menunjukkan bahawa untuk meningkatkan pencapaian responden inginkan budaya sukuan atau yang lebih menekankan kepada hubungan kemanusiaan berbanding dengan budaya pasar (matlamat rasional). Menurut Thomas et al. (2002) organisasi yang berpencapaian tinggi lebih dominan budaya sukuan (hubungan kemanusiaan) sebaliknya organisasi yang berpencapaian rendah, budaya pasar (matlamat rasional) lebih dominan.

Hasil temu bual mendapati pegawai pendidikan daerah mewujudkan hubungan baik dengan pelbagai pihak luar PPD demi kemajuan PPD. Dapatan ini selari dengan kajian Dempsey dan Sandler (2005), Cummings (2004) dan Kementerian Pelajaran Malaysia (2001) bahawa hubungan sekolah dan PIBG dan komuniti luar memberi faedah kepada pencapaian sekolah. Penyelidik mendapati pegawai pendidikan daerah membina hubungan rapat dengan komuniti luar demi kemajuan PPD dan sekolah. pegawai pendidikan daerah PPDA KPI tinggi menyatakan;

“Ok Alhamdulillah Fikri, di PPD Kulim Bandar Baharu sendiri, kita mempunyai hubungan yang kuat, saya boleh sebutkan lah, pejabat daerah, majlis perbandaran, wakil-wakil rakyat, ahli parlimen, adun, kemudian agensi-agensi bukan kerajaan, NGO syarikat-syarikat swasta seperti manager-manager bank, Kulim ni pun kita ada kilang-kilang,” (PgPD PPDA KPIT).

Suasana yang sama PPDB berpencapaian KPI tinggi. Pegawai pendidikan daerah PPDB KPI tinggi menyatakan:

“Saya rasa kita juga mendapat hubungan yang baik diantara swasta, NGO dan juga badan-badan berkanun sebab kita terlibat dengan banyak aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan oleh pihak swasta, pihak NGO.” (PgPD PPDA KPIT).

Dapatlah dirumuskan bahawa kajian ini menunjukkan bahawa budaya organisasi secara relatifnya lebih kuat diamalkan di PPD yang berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah. Dapatan kajian menyokong model organisasi efektif Quinn dan Rohrbaugh (1983), Quinn dan Cameron (1999), bahawa organisasi yang efektif mengamalkan keempat-empat dimensi budaya secara seimbang dan Teori Z (Ouchi, 1981) yang menjelaskan budaya organisasi yang positif akan menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

5.3.1.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Tingkah Laku Kepimpinan

Kajian ini mendapati wujud hubungan yang signifikan dan positif secara statistik antara budaya organisasi dengan tingkah laku kepimpinan. Wujud hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan tingkah laku kepimpinan transformasional ($r = .63, p < .05$) dan transaksional ($r = .19, p < .05$). Malah kajian ini mendapati semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan signifikan dan positif dengan tingkah laku kepimpinan transformasional dan transaksional. Dapatan juga menunjukkan wujud hubungan yang positif antara kesepaduan dan kepimpinan transformasional.

Satu kajian telah dilakukan bagi mengenalpasti hubungan gaya kepimpinan, budaya dan komitmen organisasi angkatan tentera. Karaminia, Salimi dan Amini (2010) mendapati terdapat hubungan secara langsung antara gaya kepimpinan transformasi dan budaya organisasi. Selain itu, terdapat hubungan antara gaya kepimpinan yang bebas dan budaya organisasi. Rayj dan Hosseini (2000) mendapati gaya kepimpinan khas dan aplikasi gaya itu perlu kepada budaya organisasi sebagai strategi terbaik untuk meningkatkan prestasi organisasi. Keputusan menunjukkan budaya boleh menjejaskan organisasi sekiranya kepimpinan dan pengurusan gaya yang berbeza. Kesimpulannya, budaya organisasi memainkan peranan penting dalam mewujudkan bidang yang sesuai untuk gaya kepimpinan organisasi. Selain itu, bukti-bukti menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan transformasi dan unsur-unsur seperti komitmen pekerja, tekanan kerja, kepuasan

kerja, kreativiti, kecerdasan afektif dan tingkah laku organisasi kewarganegaraan (Bryson, 1998; Uccle, 1989; Smith et al, 1983; Bess, 1985).

Sebagai paradigma baru, kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang luar biasa mengenai perkembangan budaya organisasi. Sepanjang dekad kebelakangan ini, pengkaji telah memberi penekanan kepada budaya dan kepimpinan sebagai dua faktor utama yang mempengaruhi prestasi organisasi. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepimpinan transformasi. Keputusan kajian semasa mendedahkan bahawa faktor-faktor seperti pengaruh harapan, motivasi inspirasi dan pemerhatian peribadi kesan ke atas organisasi budaya. Sebaliknya, galakan intelek tidak mempunyai pengaruh ke atas organisasi budaya.

Dapatan ini selari dengan kajian Pillai dan William (2004) yang mendapati kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan kesepaduan ahli, komitmen organisasi, dan pencapaian organisasi. selain dari itu, kepimpinan transformasional juga mempengaruhi komitmen dan pencapaian organisasi dan dapatan ini konsisten dengan kajian (Bass, 1995; Podsakof et al., 1996).

Kajian ini dikukuhkan lagi dengan kajian Masood, Dani, Burns dan Backhouse (2006) iaitu kepimpinan tranformasional lebih cenderung kepada dimensi pengiktirafan (budaya sukuan) berbanding dengan dimensi-dimensi budaya lain. Kajian ini juga mendapati hipotesis bahawa kepimpinan bukan transformasional lebih cenderung kepada budaya hierarki atau proses dalaman tidak dapat dibuktikan

kerana dapatan menunjukkan semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan kepimpinan transformasional berbanding dengan kepimpinan transaksional.

Kajian ini juga menyokong kajian Penny, Townsend dan Cummins (2003), dan Den Hartog, Van Muijen dan Koopman (1996) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan antara kepimpinan dengan dimensi budaya sukuan (hubungan kemanusiaan), dimensi sistem terbuka, dan wujud hubungan signifikan dan positif antara variabel “mendorong orang lain untuk bertindak” dengan semua dimensi budaya.

Namun kajian ini tidak selari dengan kajian Penny, Townsend dan Cummins (2003) dan Den Hartog, Van Muijen dan Koopman (1996) yang menunjukkan hubungan yang negatif antara dimensi-dimensi kepimpinan dengan budaya pasar atau matlamat rasional serta budaya heirarki. Ini bermakna dalam kajian ini kepimpinan PPD di Kedah menekankan kepada orientasi hubungan kemanusiaan, proses dalaman, sistem terbuka, dan matlamat rasional. Kepimpinan PPD bukan sahaja mementingkan visi dan misi PPD dicapai, tetapi juga mementingkan hubungan kemanusiaan iaitu pengiktirafan, kebajikan, kepercayaan, konsensus, dan kolaboratif. Selain dari itu, kepimpinan PPD juga mengutamakan proses dalaman iaitu prosedur, disiplin, kawalan, dan pemantauan di- samping dimensi sistem terbuka yang mengutamakan fleksibiliti dan hubungan luar.

Kajian ini juga selari dengan kajian (Bass, 1990; Nwanko & Richardson, 1996; Elmore, Peterson, & Mc Cathney, 1996; Lethwood & Jantzi, 1997; Jainabee Mohd Kassim & Robiah Sidin, 2005) yang mendapati kepimpinan transformasional diperlukan bagi menjayakan visi dan matlamat sekolah atau institusi. Hasil kajian ini menjelaskan lagi bahawa kepimpinan transformasional berjaya membina organisasi sekolah cemerlang, membentuk visi, dan meningkatkan komitmen kerja selari dengan kajian Jainabee Mohd Kassim dan Robiah Sidin (2005) bahawa ahli-ahli mahu bekerja dalam budaya yang mementingkan nilai hubungan kemanusiaan dan sistem terbuka. Dalam hal ini responden daripada PPDA berpencapaian KPI tinggi menjelaskan bahawa pegawai selesa di bawah kepimpinan yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

“Kebajikan beliau jaga, beliau sentiasa bertanya khabar kalau ada apa-apa masalah dan beliau tidak pernah kebajikan disekatlah contoh macam kata anak buah ni yang masalah keluarga ka, kalau mohon cuti, tidak pernah disekat. Haa! Itu dia jaga kebajikanlah. Jadi secara tak langsung kita bekerja disini pun tidak rasa tertekan lah. Jadi tak masalah apa-apa lah”. (PP PPDA KPIT).

Hasil kajian ini mendapati PPD yang berpencapaian KPI tinggi sama ada PPDA atau PPDB mempunyai kepimpinan yang berkarisma tinggi, mempunyai visi yang jelas, bertindak sebagai pembimbing dan menjadi rangka rujuk penolong pegawai dan warga PPD lain di samping mempunyai ketegasan. Namun dalam kajian ini kepuasan kerja pegawai tidak disentuh, namun kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan tahap komitmen organisasi. PPD berpencapaian KPI tinggi dalam kajian ini menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah sama ada di PPDA ataupun di PPDB.

Keistimewaan kepemimpinan pegawai pendidikan daerah digambarkan oleh responden-responden berikut;

“Ya, saya nampak kepimpinan beliau penting untuk merealisasikan apa yang diharapkan oleh kerajaan lah untuk kita nak dapatkan sesuatu pendidikan yang bertaraf dunia. Jadi, bekerjasama dalam sesuatu organisasi itu penting lah dan beliau amat menitikberatkanlah”. (PP PPDA KPIR).

“Pegawai Pendidikan Daerah sekarang ni, Tuan Hj Marzuki, dia ada menetapkan matlamat , pada peringkat awal dia pegang dulu, dia kata Langkawi top 3 di Negeri Kedah ini. Kemudian cara dia, dia dah pun menetapkan sasaran tu dia ada dalam bentuk tulisan dan taklimat pun dia beri dalam perhimpunan pagi atau pun dalam mesyuarat-mesyuarat yang diadakan di peringkat PPD bersama-sama dengan pegawai dan staff-staff sokongan dan matlamat dia jelas lah,”
(PP PPDB KPIR).

Dapat dirumuskan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan budaya organisasi positif. Pembentukan budaya organisasi positif mempunyai kaitan rapat dengan kepimpinan organisasi. Hasil kajian ini menunjukkan kepimpinan transformasional yang dapat memberi inspirasi dan motivasi, mencetus intelek, dan pertimbangan individu secara relatif lebih dipraktikkan di PPD yang berprestasi tinggi. Justeru, pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai yang kurang cemerlang perlu diberi peluang untuk menimba kemahiran dan pengetahuan daripada pegawai pendidikan daerah PPD berprestasi tinggi yang diakui mempunyai kelebihan. Saranan ini selari dengan Deal dan Peterson (1999) dan Lembaung Octavia Kolinsang (2011) yang mengatakan bahawa kepimpinanlah yang bertanggungjawab mencorakkan budaya organisasi positif.

5.3.1.4 Hubungan antara Kepimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi

Hasil kajian ini menunjukkan wujud hubungan yang signifikan dan positif secara statistik antara kepimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi. Ini bermakna semakin tinggi amalan kepimpinan transformasional dan transaksional pegawai pendidikan daerah, semakin tinggi komitmen penolong pegawai terhadap organisasi PPD. Hasil kajian ini selari dengan kajian (Samuel, 2011; Fortmann et al., 2003; Abdull Sukor Shaari, 2003; Koh, Steer & Terborg, 1995; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Green & Taber, 1986;). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan transformasional lebih kuat dengan komitmen afektif dan normatif berbanding dengan kepimpinan transaksional. Justeru, hasil kajian ini selari dengan kajian (Ross & Gray, 2006; Brown, 2003; Wu, 2003; Jantzi, Leithwood, & Yu, 2002; Ishak Sin, 2001; Bass & Avolio, 1990; Bass, 1985) yang mendapati kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi berbanding kepimpinan transaksional.

Samuel (2011) mendapati hubungan yang signifikan dan positif wujud antara tingkah laku kepimpinan dan komitmen organisasi. Ini bermakna apabila pemimpin bertimbang rasa kepada pekerja dan sentiasa memastikan mereka berpuas hati. Kajian mendapati pekerja lebih cenderung melakukan perkhidmatan yang baik demi kepentingan pelanggan dan ini merupakan pra-syarat untuk mencapai kualiti perkhidmatan. Penemuan ini adalah selaras dengan beberapa kajian sebelum ini. Blau (1985) dan Williams & Hazer (1986) menjelaskan bahawa kepimpinan tidak memainkan peranan yang berpengaruh dalam menjana komitmen. Pekerja yang

komited akan sentiasa terlibat secara aktif dalam organisasi. Pekerja ini sentiasa lebih bersedia dan berusaha di tempat kerja dan mempunyai keinginan yang kuat untuk kekal dalam organisasi. Keputusan ini konsisten dengan corak yang terdapat dalam beberapa kajian barat, seperti yang digambarkan oleh Yousef (2000). Dalam kajian beliau dalam organisasi utama di United Arab Emirates, mendapati pekerja sangat komited kepada organisasi apabila mereka melihat pegawai atasan mengamalkan tingkah laku kepimpinan menyokong atau penyertaan .

Menurut Opolot Julius Samuel (2011), kelakuan kepimpinan dicirikan sebagai sokongan yang cenderung untuk menyumbang kepada kualiti perkhidmatan yang diidamkan dalam organisasi perkhidmatan bank. Ini bermakna jika pegawai-pegawai Bank mengiktiraf dan berusaha untuk mempengaruhi pekerja, maka hasrat untuk mencapai matlamat organisasi akan tercapai. Tingkahlaku kepimpinan sokongan cenderung cenderung diamalkan oleh pegawai kerana organisasi bank menyedari bahawa kejayaan bank hanya bergantung kepada tingkah laku itu. Tingkah laku kepimpinan menyokong mewujudkan suasana yang mesra bekerja dan menyediakan persekitaran di mana pekerja-pekerja dengan baik dijaga.

Opolot Julius Samuel (2011) mendapati, oleh kerana terdapat hubungan yang positif antara tingkah laku kepimpinan dan kepuasan kerja, pengurus atau pemimpin perlu memastikan hubungan antara orang bawahan dan atasan bebas untuk berinteraksi, berkongsi pandangan secara bebas menghormati antara satu sama lain. Semua ini akan menggalakkan penglibatan pekerja, penglibatan dan pemerksaan yang akan membawa kepuasan kerja dan akhirnya meningkatkan kualiti perkhidmatan di bank

perdagangan. Pengurus bank harus mereka bentuk dan melaksanakan program latihan dengan tujuan yang khusus untuk mempromosi, sebagai contoh , empati pekerja atau responsif . Dalam memastikan kualiti, pengurusan bank perlu dimasukkan ke dalam audit kualiti. Audit ini perlu memberi fokus kepada menilai persepsi pelanggan mengenai kualiti perkhidmatan yang ditawarkan dan mendapatkan maklum balas mengenai bagaimana bank boleh memperbaiki jurang kualiti perkhidmatan. Laporan yang dihasilkan boleh digunakan oleh bank-bank / organisasi lain untuk menangani jurang kualiti.

Dapatan kajian ini ada yang selari dan tidak selari dengan kajian Wu (2003) yang menunjukkan kepimpinan khususnya transformasional seperti karismatik dan stimulasi intelektual mempunyai hubungan positif yang kuat dengan komitmen pekerja. Di samping itu, kepimpinan transaksional seperti pemberian ganjaran juga mempengaruhi komitmen pekerja. Wu (2003) juga mendapati kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan hubungan sosial dalam budaya korporat. Kajian ini mendapati kepimpinan transformasional khususnya karismatik, mencetus motivasi, dan pertimbangan individu dan bukannya stimulasi intelektual mempunyai hubungan yang lebih kuat secara relatif dengan komitmen organisasi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Wu (2003) iaitu ganjaran mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi dan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang lebih rapat dengan komitmen afektif berbanding dengan kepimpinan transaksional.

Hasil kajian ini juga tidak selari dengan kajian Lagomarsino dan Cardona (2003) yang mendapati hubungan antara komitmen berkekalan dan kepimpinan tidak signifikan dan wujud hubungan yang negatif antara kepimpinan transaksional dengan komitmen berkekalan dan komitmen normatif. Namun begitu, dalam aspek yang lain hasil kajian ini selari dengan kajian Lagomarsino dan Cardona (2003) iaitu hubungan antara kepimpinan transformasional dan komitmen berkekalan dan komitmen normatif adalah lemah.

Hasil temu bual di PPD berpencapaian tinggi membuktikan kepimpinan pegawai pendidikan daerah memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen penolong pegawai. Penolong pegawai sanggup berkorban masa dan tenaga demi organisasi PPD dan pencapaian KPI daerah. Pernyataan berikut menggambarkan kepimpinan PPD berpencapaian tinggi yang cemerlang;

Pegawai Pendidikan Daerah kita memanglah saya rasa dia seorang yang cukup komited dan pemantauan sentiasa dibuat dan kita pun juga kerap mengadakan perjumpaan-perjumpaan dan mesyuarat” (PP PPDA KPIT).

“Maknanya apa permasalahan yang ada di kalangan pegawai sampai kepada Pegawai Pendidikan Daerah apa yang hajat dan matlamat Pegawai Pendidikan Daerah tu sampai kepada pegawai.”
(PP PPDA KPIT).

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan transformasional dan transaksional pegawai pendidikan daerah dengan komitmen penolong pegawai. Dapatan juga menunjukkan hubungan atau pengaruh kepimpinan transformasional adalah lebih kuat terhadap komitmen penolong pegawai berbanding dengan kepimpinan transaksional. Kepimpinan transformasional pegawai pendidikan daerah yang berupaya merangsang intelek,

mencetus motivasi, memberi pertimbangan individu, dan menunjukkan karisma yang tinggi dapat menyedarkan penolong pegawai tentang amanah dan tanggungjawab terhadap organisasi di samping berupaya meningkatkan keseronokkan dan minat bekerja. Justeru, kesedaran tanggungjawab dan amanah serta ditambah dengan keseronokkan dan minat bekerja akan meningkatkan komitmen penolong pegawai terhadap organisasi PPD. Hasilnya, kesanggupan penolong pegawai untuk berusaha lebih kuat akan meningkatkan pencapaian KPI PPD.

5.3.1.5 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.

Hasil kajian ini mendapati wujud hubungan yang signifikan dan positif secara statistik antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Dapatan menunjukkan budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan komitmen afektif, normatif, dan berkekalan. Dapatan juga menunjukkan semua dimensi budaya organisasi mempunyai korelasi dengan komitmen afektif, normatif, dan berkekalan. Ini bermakna empat dimensi budaya iaitu hubungan kemanusiaan, matlamat rasional, sistem terbuka, dan proses dalaman mempunyai hubungan dengan komitmen penolong pegawai terhadap organisasi PPD. Ringkasnya, semakin tinggi amalan budaya organisasi positif semakin tinggi tahap komitmen penolong pegawai terhadap organisasi PPD. Kajian ini selari dengan kajian (Westwood & Crawford, 2005; Lapierre, 2005; Simons, 2005; McKinnon, Harrison, & Wu, 2003; Wu, 2003; Chow et al., 2001; Ritchie, 2000; Jones, 1998; Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981) yang mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kajian ini selari dengan kajian Boon dan Arumugam (2006), Ellit & Cresswell (2001), Cresswell (2013), Wu (2003), McKinnon, Harrison, Chor dan Wu, (2003), Sarros et al. (2001), Chow et al. (2001), Jones (1998) dan Ouchi (1981) bahawa hubungan kemanusiaan mempunyai hubungan dengan komitmen terhadap organisasi. Kajian ini juga selari dengan kajian Boon dan Arumugam (2006), Jones (1998), Sarros et al. (2001), Chow et al. (2001) dan Varona (1996) bahawa dimensi budaya iaitu proses dalaman mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Selain dari itu, dapatan kajian ini juga selari dengan tinjauan literatur Sarros et al. (2001) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan antara matlamat rasional (McKinnon, Harrison, Chor, & Wu, 2003; Sorros et al., 2001) dan sistem terbuka (Boon & Arumugam, 2006; McKinnon, Harrison, Chor, & Wu, 2003; Chow et al., 2001) dengan komitmen terhadap organisasi.

Dapatan kajian ini bertentangan dengan kajian Lok, Westwood dan Crawford (2005) yang mendapati tidak wujud hubungan yang signifikan antara dimensi budaya proses dalaman dan komitmen terhadap organisasi. Namun begitu, kajian ini selari dengan kajian Lok, Westwood dan Crawford (2005) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan antara hubungan kemanusiaan dan sistem terbuka dengan komitmen terhadap organisasi.

Hasil kajian ini jelas menunjukkan bahawa budaya organisasi positif dapat meningkatkan tahap komitmen penolong pegawai terhadap organisasi PPD. Amalan-amalan nilai hubungan kemanusiaan, matlamat rasional, proses dalaman, dan sistem terbuka mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen

penolong pegawai. Hasil kajian ini menyokong kajian-kajian sebelum ini bahawa budaya sekolah positif yang dicorakkan oleh guru dan kepimpinan sekolah dapat menyediakan suasana kerja yang selesa dan menyeronokkan. Amalan bekerjasama, sokong menyokong, saling percaya mempercayai akan meningkatkan ruang untuk perbincangan dan perkembangan idea akan membuahkan kejayaan sesebuah organisasi. Lazimnya, amalan berkongsi kejayaan di kalangan penolong pegawai akan meningkatkan rasa kepunyaan dan komitmen terhadap organisasi PPD. Sehubungan dengan itu, budaya organisasi positif perlu dibina dan disuburkan oleh kepimpinan organisasi PPD sekiranya komitmen penolong pegawai hendak dipertingkatkan.

5.4 Tahap Komitmen Mengikut Pencapaian KPI PPD

Dapatan kajian kualitatif menunjukkan sedikit perbezaan tahap komitmen antara PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah. Misalnya responden di PPDA pencapaian KPI tinggi memberikan skala 9-9.5 daripada skala penuh 10 terhadap komitmen pegawai-pegawai di PPDA pencapaian KPI tinggi. Jawapan-jawapan berikut menggambarkan tahap komitmen penolong pegawai di PPDA pencapaian KPI tinggi.

“Kalau nak letak 10 tu, mungkin takut saya terlalu meletak satu situasi yang sangat tinggi tapi saya yakin saya boleh meletak tahap 9 lah”. (PP PPDA KPIT).

Sebaliknya responden PPDA pencapaian KPI rendah hanya memberi skala hingga 7 bagi tahap komitmen penolong pegawai. Berikut merupakan jawapan yang diberi oleh responden apabila ditanya tentang tahap komitmen penolong pegawai di PPDA berpencapaian KPI rendah.

“Saya boleh bagi 7 lah”. (PP PPDA KPIR).

“Saya rasa saya bagi setakat 7 lah no”. (PP PPDA KPIR).

Sementara itu tahap komitmen di PPDB berpencapaian KPI tinggi agak tinggi berdasarkan jawapan-jawapan yang diberikan oleh responden. Tahap komitmen penolong pegawai di PPDB berpencapaian KPI tinggi ialah antara 8 dan 9. Jawapan-jawapan berikut memberi gambaran tahap komitmen penolong pegawai di PPDB berpencapaian KPI tinggi.

“Pada pandangan saya, saya memberi 8 lah kepada pegawai-pegawai di PPD Kubang Pasu”. (PP PPDB KPIT).

“Setakat ini saya boleh bagi 9 lah”. (PP PPDB KPIT).

Sebaliknya tahap komitmen penolong pegawai di PPDB berpencapaian KPI rendah agak rendah berdasarkan jawapan yang diberi oleh responden-responden. Responden hanya meletakkan 7 hingga 7.5 daripada 10 skala penuh. Dua responden memberi markah 7 hingga 7.5. Jawapan-jawapan berikut menggambarkan tahap komitmen penolong pegawai di PPDB berpencapaian KPI rendah

“Kalau skala satu hingga 10, saya boleh letak 7.5 dan ini saya lihat daripada kerja-kerja yang dibuat oleh pegawai-pegawai lah sebab kalau ada tugas yang diberi, mereka akan melaksanakan sebaik mmungkin dan ada yang sanggup berkorban wang ringgit pun disamping berkorban masa dan tenaga”. (PP PPDB KPIR).

“Saya rasa 7 lah” (PP PPDB KPIR).

Dapatan kajian menunjukkan tidak banyak perbezaan antara PPDA dan PPDB bagi dua-dua PPD ini yang telah dikategorikan sebagai PPD berpencapaian KPI tinggi. Tahap komitmen di ke dua-dua PPD ini ialah antara 8 hingga 9.5 daripada jumlah 10 markah dan menggambarkan penolong pegawai di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI tinggi sangat komited dengan tugas. Sebaliknya dapatan menunjukkan tahap

komitmen penolong pegawai PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah agak rendah berbanding dengan PPDA dan PPDB berpencapaian KPI tinggi. Tahap komitmen di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah ialah antara 7 hingga 7.5. Kesimpulannya tahap komitmen di PPDA dan PPDB berpencapaian KPI tinggi lebih tinggi daripada tahap komitmen PPDA dan PPDB berpencapaian KPI rendah. Hasil kajian ini menyokong Teori Hubungan Kemanusiaan bahawa sokongan, keterbukaan, timbang rasa, dan kebebasan terkawal akan meningkatkan kepuasan dalam diri subordinat. Natiyah daripada kepuasan diri akan meningkatkan motivasi dan komitmen untuk berusaha lebih gigih bagi mencapai matlamat organisasi. Hasil kajian jelas menunjukkan dimensi budaya organisasi positif iaitu hubungan kemanusiaan menunjukkan skor yang lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding di PPD berpencapaian KPI rendah. Hasil kajian ini membuktikan bahawa Teori Hubungan Kemanusiaan yang mementingkan kesejahteraan dan kebajikan ahli organisasi (Perrow, 1979) adalah benar.

5.4.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi Mengikut Pencapaian KPI PPD.

Dapatan kajian ini menunjukkan tahap komitmen penolong pegawai di PPDA berpencapaian tinggi dipengaruhi oleh faktor keseronokan bekerja kerana wujudnya kerjasama, saling membantu, keperihatinan pegawai pendidikan daerah, sebab amanah dan tanggungjawab, di samping penolong pegawai tidak bermasalah. Jawapan-jawapan berikut menggambarkan sebab-sebab penolong pegawai memberi komitmen yang tinggi di PPDA berpencapaian tinggi.

“Komitmen pegawai memang cukup positif lah. Kita nampak pegawai kita memang, yang dijemput masuk ke PPD ini adalah pegawai-pegawai yang memang meletakkan sepenuh hati untuk bekerja dengan PPD dan memastikan bahawa PPD terutamanya KBB ni akan mencapai matlamat untuk menjadi top 2 lah, dan InsyaAllah kita nak kearah kalau boleh kita kembangkan lagi ke nombor satu lah di Kedah”. (PP PPDA KPIT).

“Pegawai-pegawai disini sering kali memberi komitmen yang tinggi lah terhadap PPD kerana mereka mengutamakan PPD dahulu dalam sebarang tugas ataupun tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka”. (PP PPDB KPIT).

Dapatan kajian juga menunjukkan pegawai pendidikan daerah PPDA dan PPDB berprestasi tinggi memberi penilaian yang tinggi terhadap penolong pegawai di PPDA dan PPDB berprestasi tinggi. Jawapan pegawai pendidikan daerah berprestasi tinggi adalah seperti berikut apabila ditanya tentang tahap komitmen penolong pegawai.

“Jadi saya meletakkan ataupun saya mengredkan pegawai-pegawai di PPD ni pada markah 7 lah, kalau satu hingga 7, 7 lah, amat memuaskanlah dalam tugas-tugas mereka dalam komitmen yang mereka tunjukkan selama ini”. (PgPD PPDA KPIT).

“Mereka bekerja bertungkus-lumus dan cukup komited lah tanpa mengira waktu sebab kakitangan sikit. Kadang-kadang kita perlu selesai kerja tu bukan saja pada “time” kerja jam 5.00 tapi di luar waktu kerja tu sendiri sehingga kadang waktu malam.....”. (PgPD PPDB KPIT).

Komitmen penolong pegawai di PPDA berprestasi tinggi dipengaruhi oleh faktor amanah dan tanggungjawab, budaya organisasi yang positif, tidak ada tekanan, kerjasama penolong pegawai dan pegawai pendidikan daerah. Responden-responden memberi jawapan berikut apabila ditanya tentang sebab-sebab yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai di PPDA berprestasi tinggi.

“Pada pendapat saya, pegawai-pegawai disini bekerja begitu amanah serta baik sekali dan dalam keadaan bersatu dan ada setengahnya saya dok nampak boleh kata majoritilah bekerja tak kira masa”. (PP PPDA KPIT).

Dapatan kajian juga menunjukkan tiada perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai di PPDB berprestasi KPI rendah. Responden menyatakan faktor-faktor seperti rasa tanggungjawab, peranan pegawai pendidikan daerah dan tidak tertekan sebagai penyumbang terhadap komitmen. Berikut merupakan jawapan-jawapan responden apabila ditanya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai.

“Dari segi komitmen, saya rasa agak tinggi kerana tanpa komitmen pelaksanaan kerja seharusnya tidak dapat dilaksanakan walaupun banyak halangan-halangan contohnya halangan masa, halangan dalam 2 mesyuarat pada masa yang sama”. (PgPD PPDB KPIR).

Sebaliknya dapatan kajian menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai di PPDB berprestasi KPI rendah ialah kerana cinta terhadap profesion, budaya organisasi, pembahagian tugas yang adil, penolong pegawai terbuka fikiran, dan stail pegawai pendidikan daerah. Jawapan responden-responden berikut digambarkan seperti berikut;

“Sehingga kini sepanjang tiga belas tahun saya di PPD dan tahun ni dengan Pegawai Pendidikan Daerah baru ni saya rasa pegawai-pegawai bekerja kuat untuk capai matlamat seperti yang ditetapkan dan ada pegawai-pegawai yang sanggup bekerja lebih masa untuk memastikan Pejabat Pendidikan Daerah Langkawi mencapai kejayaan dalam apa juga bidang termasuk dalam bidang-bidang akademik, dalam bidang ko kurikulum yang diertai oleh sekolah-sekolah daerah Langkawi lah”.(PP PPDB KPIR).

Dapatlah dirumuskan bahawa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai agak sama tanpa mengira gred PPD atau pencapaian KPI PPD. Pada umumnya dapatan menunjukkan faktor-faktor yang sama mempengaruhi komitmen penolong pegawai tanpa mengira gred PPD dan pencapaian KPI PPD ialah faktor amanah dan tanggungjawab, kepimpinan pegawai pendidikan daerah,

dan hubungan antara penolong pegawai yang saling membantu, bekerjasama, dan berfikiran terbuka. Dapatan dengan jelas membuktikan faktor utama yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai ialah budaya organisasi dan kepimpinan organisasi PPD.

Walaupun faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen penolong pegawai agak sama tanpa mengira pencapaian KPI PPD tetapi dapatan membuktikan bahawa tahap komitmen mengikut persepsi pegawai pendidikan daerah dan penolong pegawai adalah lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah. Kajian ini selari dengan kajian (Berman, 2001; Crow & Pounder, 2000) yang menjelaskan bahawa kejayaan sesebuah sekolah bergantung kuat kepada kualiti guru. Di samping itu faktor kejayaan sekolah juga bergantung kepada kemahiran dan daya kreatif guru yang sanggup berkorban tenaga, masa, dan kesetiaan sebagai satu pasukan (Henkin, Cistone & Dee, 2000; Pounder, 1998). Di sekolah berpencapaian tinggi guru-guru adalah komited terhadap profesion dan organisasi. Komitmen terhadap profesion dan organisasi akan menjana tenaga dan usaha bagi mengembeling kerjasama untuk mencapai matlamat sekolah (Park & Henkin, 2005).

Hasil kajian ini mengukuhkan lagi kajian-kajian lepas bahawa budaya organisasi dan kepimpinan sekolah mempengaruhi tahap komitmen guru terhadap sekolah. Tinjauan literatur pula menunjukkan bahawa komitmen guru mempunyai hubungan dengan pencapaian individu dan organisasi (Abdul Sukor Shaari, 2003; Ritchie, 2000; Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981), tingkah laku dan motivasi (Allen & Meyer, 1990;

Holmes & Marsden, 1996), serta keberkesanan organisasi (Quinn & Cameron, 1999; Ghemawat, 1991; Romzek, 1990). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa budaya organisasi positif dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah mempunyai pengaruh terhadap komitmen penolong pegawai, justeru ke dua-dua faktor ini perlu diberi penekanan sekiranya komitmen penolong pegawai hendak dipertingkatkan. Budaya organisasi positif yang menekankan hubungan kemanusiaan yang tinggi tanpa mengabaikan dimensi matlamat rasional, sistem terbuka, dan proses dalaman perlu dicorak dan disuburkan oleh kepimpinan pegawai pendidikan daerah. Deal dan Peterson (1999) menegaskan bahawa kepimpinanlah yang akan mencorakkan dan menyuburkan budaya sekolah positif sejajar dengan usaha-usaha reformasi sekolah.

5.5 Implikasi Kajian

Dapatan kajian yang telah dirumus dan dibincang di atas mempunyai beberapa implikasi kepada pihak-pihak tertentu khususnya pegawai dan kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah yang mempunyai peranan mencorakan budaya organisasi. Seterusnya dibincangkan implikasi kajian ini terhadap teori, penyelidikan dan pengamalan.

5.5.1 Implikasi Terhadap Teori

Dapatan kajian ini menyokong teori-teori yang digunakan dalam kajian. Antaranya ialah kerangka model Quinn (1988), teori Perhubungan Manusia, teori Tindakan, dan teori Z (Ouchi, 1981). Kerangka model Quinn (1988) menggabungkan empat model utama; model hubungan kemanusiaan, model sistem terbuka, model matlamat rasional, dan model hubungan kemanusiaan. Sebuah organisasi yang berkesan

seharusnya menekankan kepada ke empat-empat dimensi tersebut. Kajian mendapati PPD yang pencapaian KPI tinggi menunjukkan skor bagi keempat-empat dimensi tersebut lebih tinggi dari PPD yang rendah pencapaian KPI. Model Quinn (1988) menjelaskan empat dimensi ini mempunyai kepentingan yang sama, justeru peranan pemimpin ialah untuk membangunkan kemahiran dan kompetensi yang berkaitan dalam semua dimensi untuk mencapai keseimbangan. Manakala dapatan ini juga mengukuhkan teori Z yang merumuskan kejayaan organisasi dipengaruhi kuat oleh budaya korporat yang diamalkan bukannya faktor teknologi atau struktur organisasi. Kejayaan syarikat-syarikat Jepun di sebabkan oleh budaya organisasi yang positif yang menekankan kepada nilai hubungan kemanusiaan yang tinggi.

Selain dari itu, kajian ini juga menyokong Teori Tindakan (Parsons, 1951) iaitu tindakan atau tingkah laku manusia adalah hasil daripada idea atau pemikiran yang lahir daripada persepsi tentang sesuatu keadaan. Persepsi ini lahir daripada pembelajaran simbol-simbol budaya melalui interaksi dalam organisasi dan sistem budaya yang menyediakan makna bagi mengawal sistem sosial. Kajian ini juga mendapati budaya berperanan menyatukan ahli-ahli untuk memastikan penerusan hidup dan membuat penyesuaian yang selari dengan norma yang dipersetujui. Setiap kumpulan membentuk identiti tersendiri melalui perkongsiaan kepercayaan, pemikiran, dan nilai hasil daripada pengalaman serta pembelajaran dalam lingkungan kumpulan (Schein, 1985).

Di samping itu dapatan kajian ini menyokong gagasan Meyer dan Allen (1997), bahawa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkekalan

mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian sebuah organisasi. Dapatan kajian ini juga seiring dengan Meyer dan Allen (1997) bahawa komitmen afektif lebih kuat mempengaruhi pencapaian organisasi berbanding dengan komitmen normatif dan komitmen berkekalan. Mengikut Meyer dan Allen (1997), seharusnya corak yang dikehendaki dalam *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, diungguli mengikut komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkekalan.

Kajian ini juga menyokong Bass (1985) bahawa kepemimpinan transformasional dan transaksional saling lengkap melengkapi. Pegawai pendidikan daerah yang sama boleh mengamalkan ke dua-dua kepemimpinan mengikut situasi, dan pemimpin yang berkesan sebenarnya mempraktikkan ke dua-dua jenis kepemimpinan tersebut (Bass & Avolio, 1993). Namun demikian, Bass (1985) menjelaskan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh luar biasa mengatasi kepemimpinan transaksional. Dapatan kajian ini menunjukkan PPD yang berpencapaian KPI tinggi digambarkan oleh kepemimpinan transformasional berbanding dengan kepemimpinan transaksional memperkukuhkan lagi hujah Bass (1985).

5.5.2 Implikasi Terhadap Amalan

Kajian ini mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan positif dalam menjayakan sebuah organisasi. Dapatan menunjukkan organisasi PPD yang cemerlang dalam pencapaian KPI berbeza budaya organisasi dengan organisasi PPD yang kurang cemerlang KPI. PPD yang cemerlang memberi fokus kepada semua dimensi budaya secara relatif lebih tinggi berbanding dengan PPD yang kurang

cemerlang. Ini bermakna PPD cemerlang dalam pencapaian KPI menunjukkan skor yang lebih tinggi dalam dimensi hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman.

Dapatan kajian mempunyai implikasi untuk menambah baik budaya organisasi dan kepimpinan organisasi demi meningkatkan pencapaian KPI PPD. Justeru, rancangan dan strategi perlu disusun bagi mengenal pasti budaya organisasi, seterusnya mencari jalan menyuburkan budaya organisasi positif. Kajian ini mengukuhkan lagi bukti-bukti kajian sebelum ini (Leithwood, 1993; Snyder & Snyder, 1993; Heck, 1990) bahawa budaya sekolah mempunyai pengaruh atau hubungan dengan pencapaian akademik. Kecemerlangan sekolah atau organisasi bukan sahaja dipengaruhi oleh prasarana dan teknologi moden tetapi yang lebih penting ialah budaya (Ouchi, 1982) meningkatkan kualiti modal insan. Keupayaan organisasi untuk meningkatkan kecemerlangan bergantung kepada kebolehan pengurusan organisasi menggunakan sumber manusia dengan cara berkesan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Heck dan Marcoulides (2005) bahawa sekolah menggambarkan apa, bagaimana dan siapa yang terlibat dalam perjalanan sesebuah sekolah. Usaha untuk menambah baik variabel-variabel budaya positif boleh memberi maklumat kepada kepimpinan organisasi untuk mengubah budaya organisasi daripada baik kepada lebih baik dan daripada baik kepada cemerlang. Dengan mengkaji variabel-variabel yang dikenal pasti, ia mungkin dapat menjelaskan mengapakah setengah-setengah organisasi mencapai tahap cemerlang dan setengah-setengahnya kurang cemerlang.

Kajian ini juga membawa implikasi bahawa setiap organisasi mempunyai budaya yang tersendiri dan unik. Kajian ini mendapati budaya organisasi berupaya mempengaruhi dan menjelaskan tingkah laku individu dan kumpulan (Schein, 1985). Budaya sekolah menggambarkan keseluruhan cara hidup sekolah, justeru budaya sekolah satu konsep yang komprehensif untuk dikaji. Kajian ini menunjukkan semua PPD mempunyai struktur organisasi yang sama, namun PPD mempunyai perbezaan daripada segi pegangan nilai, kepercayaan, sikap, hubungan, dan proses atau dalam perkataan lain budaya organisasi. Di mensi-dimensi budaya organisasi agak berbeza di organisasi yang berprestasi KPI tinggi dan PPD yang kurang pencapaian KPI.

Dewasa ini, membina dan mengekalkan budaya organisasi positif semakin penting, selari dengan kehendak Kementerian Pendidikan yang mahu memperkasakan PPD melalui pencapaian KPI dalam semua bidang yang mempunyai standard tinggi, penilaian, dan akauntabiliti. Namun tanpa budaya dan nilai yang menyokong perubahan struktural, reformasi pendidikan akan gagal. PPD memerlukan struktur yang kuat dan jelas serta budaya organisasi untuk memacu pengurusan dan pentadbiran pendidikan di peringkat daerah. Rekabentuk budaya organisasi adalah kunci kejayaan reformasi.

Kajian ini juga mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan dengan komitmen penolong pegawai dan kepimpinan organisasi PPD. Di samping itu, dapatan menunjukkan wujud hubungan positif dan signifikan antara kepimpinan dan komitmen terhadap organisasi. Pegawai pendidikan daerah disarankan menilai semula budaya organisasi yang sedia ada dan mencorak semula budaya organisasi

yang lebih positif agar komitmen penolong pegawai dapat ditingkatkan, seterusnya meningkatkan pencapaian KPI PPD.

Selain dari itu dapatan juga menunjukkan tingkah laku pegawai pendidikan daerah yang lebih kepada orientasi hubungan kemanusiaan cenderung meningkatkan komitmen organisasi. Manakala komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan pencapaian KPI. Adalah disarankan kepimpinan pegawai pendidikan daerah perlu memberi lebih fokus kepada dimensi hubungan kemanusiaan di samping dimensi-dimensi lain. Teori Z (Ouchi, 1982) membuktikan bahawa hubungan kemanusiaan mempunyai pengaruh yang kuat untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Kajian ini membuktikan bahawa tingkah laku kepimpinan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan pencapaian KPI PPD. Kepimpinan organisasi yang berjaya membentuk budaya positif berjaya mengubah PPD yang kurang cemerlang KPI kepada PPD yang lebih cemerlang KPI. Kajian ini selari dengan kajian Ross dan Gray (2006) yang menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap pencapaian murid di sekolah rendah dan pengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi sekolah. Kajian ini membawa implikasi perlunya latihan dan pengembangan profesional di kalangan kepimpinan organisasi PPD. Latihan dan kursus yang menekankan aspek kepimpinan dan budaya organisasi akan membantu pegawai pendidikan daerah memahami peranan budaya organisasi dalam mengukuhkan komitmen organisasi dan meningkatkan pencapaian KPI PPD. Kepimpinan berpotensi untuk meningkatkan keberkesanan organisasi (Adkins & Cadwell, 2004). Pegawai

pendidikan daerah perlu diberi panduan dan latihan atau pendedahan tentang ciri-ciri budaya organisasi positif yang boleh menyokong peningkatan komitmen organisasi dan seterusnya pencapaian KPI di peringkat daerah.

Pada peringkat organisasi PPD, penolong pegawai seharusnya diberi peluang dan dilayan sebagai ahli professional yang mempunyai autonomi dalam kepimpinan dan pengurusan di samping kebebasan dalam melakukan sesuatu (Gamage & Pang, 2003). Pegawai perlu diberi galakan untuk melibatkan diri dalam pembuatan keputusan dan budaya kesejawatan perlu disuburkan.

Kajian ini bukan sahaja membawa implikasi pentingnya untuk memahami, mengenal pasti, dan mengubah budaya organisasi tetapi juga pengaruh budaya organisasi terhadap tingkah laku kepimpinan, komitmen, dan pencapaian KPI PPD. Dalam kajian ini, budaya organisasi positif yang menekankan kepada keempat-empat dimensi budaya membezakan PPD yang berpencapaian KPI tinggi dan berpencapaian KPI rendah. Ke empat-empat dimensi budaya positif tersebut menunjukkan lebih diamalkan di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding di PPD berpencapaian KPI rendah. Di samping itu budaya organisasi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Penolong pegawai di PPD yang berbudaya positif menunjukkan tahap komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi berbanding dengan PPD yang kurang mengamalkan budaya positif. Ini menunjukkan tahap komitmen yang diperlukan oleh sesebuah organisasi mempunyai hubungan dengan budaya organisasi positif.

Model kajian ini membawa implikasi terhadap kajian pada masa akan datang. Di samping itu instrumen kajian ini juga dilihat memberi implikasi kepada penyelidikan. Instrumen yang diubahsuai jelas menampakan kewibawaannya melalui analisis faktor dan analisis kebolehpercayaan. Instrumen ini mampu menjawab persoalan kajian dalam suasana tempatan. Justeru, diharapkan instrumen ini dapat menjadi panduan kepada pengkaji-pengkaji tempatan untuk mengguna atau mengubahsuai serta menguji dan memurnikan lagi agar menjadi instrumen yang mantap bagi kajian susana tempatan.

5.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini menyumbangkan sebahagian kecil kepada kajian budaya organisasi di Malaysia. Terdapat beberapa kemungkinan untuk kajian lanjutan implikasi dari kajian ini. Kajian lanjutan terhadap peranan dan pengaruh kepimpinan pegawai pendidikan daerah diperlukan kerana kepentingan mereka dalam menambah baik budaya organisasi. Kajian perlu memfokuskan kepada kepimpinan yang boleh membentuk atau mencorak budaya organisasi positif khususnya tingkah laku kepimpinan transformasional. Dapatan menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan budaya organisasi positif dan budaya organisasi mempunyai hubungan dengan komitmen dan pencapaian KPI. Justeru, kajian yang mendalam berkaitan dengan budaya organisasi dan kepimpinan pegawai pendidikan daerah perlu demi menambah baik organisasi khususnya meningkatkan pencapaian KPI PPD.

Kajian ini telah menggunakan kerangka model Quinn (1988) sebagai asas kajian budaya organisasi positif. Penilaian dan pengukuran budaya organisasi perlu dipelbagaikan dengan menggunakan kerangka teori dan instrumen yang berbeza demi mengukuhkan teori. Lebih banyak dapatan kajian dengan menggunakan pelbagai perspektif akan mengukuhkan lagi bukti akan keperluan dan kepentingan untuk membentuk budaya organisasi positif demi melahirkan organisasi yang cemerlang. Kajian ini mendapati wujud hubungan antara budaya organisasi dan kepimpinan, komitmen organisasi, dan pencapaian KPI. Namun, kajian ini tidak boleh digeneralisasi kerana mempunyai limitasi, dan delimitasi tertentu. Misalnya, kajian ini hanya melibatkan PPD di negeri Kedah sahaja. Kajian ini perlu dilakukan di negeri-negeri lain di Malaysia, misalnya di Sabah dan Sarawak, di Selatan, Pantai Timur, dan di kawasan tengah Semenanjung Malaysia. Justeru, dapatan akan dapat mewakili populasi yang lebih luas dan boleh dibuat generalisasi. Budaya organisasi mungkin berbeza mengikut tempat walaupun PPD di Malaysia mempunyai satu sistem yang sama. Kemungkinan juga negeri-negeri yang mendapat kecemerlangan KPI pada peringkat kebangsaan berbeza budaya organisasi berbanding dengan budaya organisasi di negeri yang kurang cemerlang pencapaian KPI.

Budaya organisasi adalah sesuatu yang unik dan kompleks. Justeru, kaedah kualitatif perlu diberi lebih keutamaan di samping kaedah kuantitatif. Namun kajian ini lebih memberi fokus kepada kaedah kuantitatif dan kaedah kualitatif hanya sebagai menyokong data kuantitatif kerana faktor persampelan. Dicadangkan kajian lanjutan perlu memberi fokus terhadap kaedah kualitatif dengan menumpukan kepada dua organisasi PPD yang mewakili PPD berprestasi KPI tinggi dan PPD

berpencapaian KPI rendah. Kajian ini tidak melibatkan penyelidik duduk bersama responden bagi mendapat maklumat yang tersirat dan makna kepada sesuatu tindakan. Penggunaan kaedah kualitatif akan memberi kefahaman yang lebih jelas kepada penyelidik tentang budaya organisasi.

Tambahan pula, kajian ini hanya menumpukan kepada lapisan budaya pertama dan kedua iaitu artifak dan nilai dalam organisasi. Kajian lanjutan perlu mengambil kira lapisan ketiga budaya Schein (2004) iaitu andaian-andaian asas supaya hasil dapatan adalah lebih komprehensif. Bagi melihat lapisan ke tiga secara mendalam, kaedah kualitatif adalah lebih sesuai (Schein, 2004).

Kajian lanjutan perlu dilibatkan staf bukan akademik PPD sebagai responden kajian. Kajian ini hanya melibatkan penolong pegawai dan pegawai pendidikan daerah sahaja. Budaya dan latar belakang staf bukan akademik mungkin mempengaruhi budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Kajian akan menjadi lebih menarik dan signifikan sekiranya kajian ini dilakukan di negara-negara lain yang mempunyai persamaan daripada segi geopolitik dan ras, misalnya Singapura yang lebih maju sistem pendidikannya berbanding dengan negara-negara ASEAN lain. Kita perlu memahami budaya organisasi di negeri-negeri yang lebih maju atau sebaliknya bagi membuat perbandingan dan mencari penyelesaian bagi menambah baik PPD-PPD di Malaysia.

Adalah diharapkan kajian lanjutan berkaitan budaya organisasi, komitmen, tingkah laku kepimpinan dan pencapaian KPI dijalankan bagi mencapai kesekapatan dalam membincangkan isu-isu ini. Lebih banyak bukti empirikal diperlukan sebagai menyokong atau sebaliknya bahawa budaya organisasi sangat penting dalam menentukan pencapaian KPI khususnya dan kecemerlangan PPD amnya.

5.7 Kesimpulan

Kajian ini telah menjelaskan profil budaya organisasi bagi PPDA dan PPDB serta PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah. Daripada keseluruhan kajian, persoalan-persoalan kajian telah dijawab. Amalan budaya organisasi di Negeri Kedah di kenal pasti mengikut gred PPD dan mengikut pencapaian KPI. Dapatan menunjukkan PPD di Kedah mengamalkan budaya organisasi positif dengan memberi fokus yang lebih terhadap dimensi matlamat rasional dan relatif rendah dalam dimensi pengiktirafan (hubungan kemanusiaan). Dapatan juga menunjukkan tidak wujud perbezaan signifikan antara budaya organisasidi PPDA dan PPDB, namun wujud perbezaan yang signifikan antara budaya PPD berpencapaian KPI tinggi dan PPD berpencapaian KPI rendah. Skor min secara relatif bagi semua dimensi budaya positif lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah.

Dapatan juga menunjukkan budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan transformasional dan transaksional serta komitmen organisasi. PPD berpencapaian KPI tinggi menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi berbanding dengan PPD berpencapaian KPI rendah. Begitu juga skor tingkah laku kepimpinan transformasional dan transaksional lebih tinggi di PPD berpencapaian KPI tinggi secara relatif. Kajian juga mendapati wujud hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan tingkah laku kepimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian KPI. Selain itu dapatan juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara tingkah laku kepimpinan dengan komitmen organisasi.

Dapatlah dirumuskan bahawa budaya organisasi mempunyai peranan tersendiri dalam meningkatkan kecemerlangan organisasi PPD. Justeru, budaya organisasi perlu diberi perhatian oleh pelbagai pihak yang terlibat, khususnya oleh Kementerian Pendidikan Malaysia demi memperkasa PPD di Malaysia. Harapan menjadi kenyataan apabila kesedaran tentang kepentingan budaya organisasi dan kepimpinan dalam memperkasa sesebuah PPD oleh Kementerian Pendidikan Malaysia apabila Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia telah meletakkan budaya organisasi dan kepimpinan sebagai salah satu perkara yang perlu diberi fokus sekiranya PPD-PPD di Malaysia ingin di letakkan dipersada dunia. Justeru, kajian yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepimpinan, komitmen, dan pencapaian KPI adalah signifikan pada masa sekarang dan masa depan dalam usaha memertabatkan PPD. Kesediaan pada peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia untuk berusaha menyediakan budaya organisasi positif diharap akan membawa perubahan kepada sistem penambahbaikan organisasi PPD di peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri. Fokus kepada budaya organisasi, kepimpinan

pegawai pendidikan daerah serta komitmen penolong pegawai perlu diperhebatkan sekiranya pihak kementerian, jabatan dan PPD ingin memperkasa PPD. Dapatlah dirumuskan, bab lima telah menyentuh berkaitan dengan ringkasan kajian dan perbincangan, implikasi terhadap teori, amalan, dan cadangan-cadangan kajian lanjutan.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Edisi ketiga. *Pengurusan organisasi: Perspektif pemikiran dan teori*. Kelang: Dawama Sdn. Bhd.
- Ackerman, T., Heafner, T., & Bartz, D. (2006). *An Examination Of The Relationship Between Teacher Quality And Student Achievement. Paper Presented At The 2006 Annual Meeting Of The American. Educational Research Association, San Francisco, CA.*
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most?. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 969-978.
- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behaviour*. 2nd.Ed: Kent Publishing.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies, 5*, 193-226.
- Allen, N., dan Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to organizations. *Journal of Occupational Psychology, 63*: 1-18.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2011). *Qualitative Research and Theory Development: United States Of America*. SAGE Publications. Inc.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture (2nd Ed)*. Singapore: SAGE Publications Ltd.
- Amir Hasan Dawi. (2002). *Penteorian sosiologi dan pendidikan*. Tanjong Malim: Quantum Books.

- Amir Hasan Dawi. (2006). *Pentecostean Sociology and Education, Third Edition*. Quantum Books, Perak.
- Anderson, C. S. (1982). The search for School climate: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 52, 368-420.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2005). *The High Impact Leader*. McGraw Hill Professional
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader : Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development : United States Of America*: McGraw-Hill
- Avolio, B. J., Peterson, S. J., Walumbwa, Hannah, S. T. (2012). The Relationship Between Authentic Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Role Of Follower Positivity In Extreme Contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2004). *Koleksi abstrak disertasi kedoktoran mengenai pendidikan di Malaysia*. Pusat Dokumentasi, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia: Kuala Lumpur.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership; a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 26-40.
- Barnett, A. (2003). *The impact of transformational leadership style of the School principal on School learning environments and selected teacher outcomes: a preliminary report*. Paper presented at NZARE AARE, Auckland, New Zealand.

- Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: a case study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 55-64.
- Barth, R. S. (2000). Building a community of learners. *Principal*, 79(4), 68-69.
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6-11.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A Response To Critiques*. In M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.) Redwood, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory : Creating And Sustaining Competitive Advantage Show Extra Info*. Oxford [Etc.] : Oxford University Press.
- Baron, R. & Parker, J. D. A. (2000). *The Handbook Of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment And Application At Home, School, And In The Workplace*. San Francisco: Jossey Bass.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of sociology*, 66, 32-40.

- Bennett, H. (2002). Employee Commitment: The Key To Absence Management In Local Government?. *Leadership And Organization Development Journal*, 23(8), 430-441.
- Bennis, W. (1990). *Why leaders can't lead: The unconcious conspiracy continues*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50, 701-726.
- Berman, I. (2001). *Exploring a team-based model for organizing Schools*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles, CA.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension* 41 (2), 1- 12.
- Berry, G. (1998). A quality system model for the management of quality in NSW schools. *Managing Service Quality*, 8, 97-111.
- Best, J. W., & Kahn, J. V., (2003). Behavior In Schools. *Teaching And Teacher Education, Research in Education*, Boston: Allyn and Bacon, 20, 277–289.
- Boston, Allyn, Bacon, Blatt, D. A. (2002). *A study to determine the relationship between the leadership styles of career technical directors and School climate as perceived by teachers*. Dissertasi Ed.D diserahkan kepada College of Human Resources and Education at West Virginia University. Tidak Diterbitkan.

- Bourne, M & Bourne, P. (2002). *Balanced scorecard in a week*. London: Hodder & Stoughton.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics Of Performance Measurement And Organizational Culture. *International Journal Of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350. Retrieved From Www.Emeralddinsight.Com/0144-3577.Htm
- Blake, J. J., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publications.
- Blatt, R., Anderson, P. J. J., Christianson, M. K., Grant, A. M., Marquis, C., Neuman, E. J., Sonenshein, S., Sutcliffe, K. M. (2006). Understanding Mechanisms In Organizational Research. *Journal Of Management Inquiry*, 17(2), 102-113.
- Blau, G. (1985). The Measurement And Prediction Of Career Commitment. *Journal Of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods (4th ed)*. San Francisco: Pearson Education Group Inc.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). *Influence Of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship*.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossay-Bass.

- Boon, O. K., Arumugam, V., Vellapan, L., Yin, L. K., & Wai, C. K. (2006). A Quantitative Analysis Of The Link Between Organisational Culture And Job
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Satisfaction: Evidence From Some Malaysia Health Care Organisations. *Malaysian Management Review*, 41(1), 33-45.
- Bono, J. E., Piccolo, R. F., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T.A. (2012). The Relative Impact Of Complementary Leader Behaviors: Which Matter Most?. *The Leadership Quarterly* 23 (3), 567-581.
- Bono, J. E., Dwyer, P. C., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. (2013). Sources Of Volunteer Motivation: Transformational Leadership And Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management And Leadership* 24 (2), 181-205.
- Bosker, R. J., & Witziers, B. (1996). *The magnitude of School effects, or: does it really matters which School a student attends?* Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Bourdieu, P., & Wacquant, J. D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Bowles, S., & Gintis, H. (1976). *Schooling in Capitalist America*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Brown, D. J., Scott, K. A., & Lewis, H. (2004). Information Processing And Leadership. *The Nature Of Leadership*, 125-147.

- Brown, D. J., Lian, H., Tanzer, N. K., Cheh. (2011). Distal Charismatic Leadership And Follower Effects: An Examination Of Conger And Kanungo's Conceptualization Of Charisma In China. *Leadership* 7 (3), 251-273.
- Brown, D. J., Lianh., Ferris, D. L., Morrison, R. (2013). Blame It On The Supervisor Or The Subordinate? Reciprocal Relations Between Abusive Supervision And Organizational Deviance. *American Psychological Association* 23 (2), 235-258.
- Bruce J. Avolio, & Fred Luthans. (2006). *The High Impact Leader : Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development* : United States Of America: McGraw-Hill.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4),32-44.
- Bulach, C. R. (2001). Reshaping School culture to empower its partners. *The Education Digest*, 67(1), 8-11.
- Bulach, C. R. (2002). *The impact of setting and saiz on a School's culture and climate*. Department of Educational Leadership and Profesional Studises, College of Education, State University of West Georia Carrollton, GA 30118.
- Bulach, C., Lunenburg, F. C., & Potter, L. (2012). *Creating A Culture For High-Performing Schools: A Comprehensive Approach To School Reform* (2nd Ed.). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Burns, T., & Stalker, & G. M. (1961). *The Management Of Innovation*. London, UK: Tavistock.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Brookfield, VT: Ashgate Publishing.
- Caldwell, B.J. (1998). Strategic leadership, resources management and effective school reform. *Journal of Educational Administration*, 36, 445-461.
- Cameron, K. E., & Quinn, R. E. (2005). *The Effect Of Task Design, Team Characteristics, Organizational Context And Team Processes On The Performance And Attitudes Of Virtual Team Members*. Proceedings Of The 38th Annual Hawaii International Conference.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational climate*. New York: Addison-Wesley.
- Campbell, J. P., Brownas, E.A., Peterson, N.G., & Dunnette, M.D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Cavanagh, R. F., & Dellar, G. B. (1998). *The development, maintenance and transformation of School culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37 (3), 52-53.
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective School. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85-110.

- Chow, M., Carol, D., Ruben, L., & Laurie, O. (2001). *School Reform Organizing in the San Francisco Bay Area and Los Angeles, California*. Oakland, CA: California Tomorrow.
- Chow, C., Jung, D. I., & Wu, A. (2006). The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Cohen A. (2000). The Relationship Between Commitment Forms And Work Outcomes: A Comparison Of Three Models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education (7th edition)*: United States Of America: Routledge.
- Colley, K. M. (1999). *Coming to know a School culture*. Tesis Doktor Pendidikan Tidak Diterbitkan, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Collins, J. & Porras, J. (1996). *Built To Last*. London: Random House.
- Cox, T. J. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Cox, J., Sims, H. P., Tekleab, A. G., Tesluk, P. E., Yun, S. (2007). Are We On The Same Page? Effects Of Self-Awareness Of Empowering And Transformational Leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 6, : 8-26.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Chuster.

- Crawford, J., Lok, P., Hung, R. Y., & Walsh, P. (2005). An Integrative Framework For Measuring The Extent To Which Organizational Variables Influence The Success Of Process Improvement Programmes. *Journal Of Management Studies*, 42(7), 1357–138.
- Creemers, B. P. M., & Reetzig, G. J. (1996). School level conditions affecting the effectiveness of instruction. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(3), 197-228.
- Creemers, B. P. M. (1994). *The effective classroom*. London: Cassell.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research. Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research*. (2nd Ed). Pearson, Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*(3rd ed). United States Of America: SAGE Publications. Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*(4th ed). United States Of America: SAGE Publications. Inc.
- Crow, G., & Pounder, D. (2000). Interdisciplinary teacher teams: context, design, and process. *Educational Administration Quarterly*, 36(2), 216-234.
- Cuff, E., & Payne, G. (1984). *Perspectives in sociology*. London: Allen & Unwin.
- Cummings, I. (2004). *Parents Teachers Association: Kentucky PTA parent SBDM handbook 2003-2004*. Retrieved from www.moec.gov.jm/projects/newhorizons/pdf/hanbook.pdf. [2007, Apr., 24]

- Cunningham, W., & Greso, D. (1993). *Cultural leadership: The culture of excellence in education*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn & Bacon Inc.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective Schools and effective teachers*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Deal, T. E. (1985). The symbolism of effective Schools. *Elementary School Journal*, 85, 601-20.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing , Mergers, And Reengineering*. USA: Perseus Publishing
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2011). *The Shaping School Culture (2nd Ed)*. San Francisco: Jossay-Bass.
- Dempsey, H., & Sandler, H. M. (2005). *The social context of parental involvement: A path to enhanced achievement*. Presented to project monitor, institute at Educational Sciences, U.S. Department of Education.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.
- Denison, D. R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture And Organizational Effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Dubrin, A. J. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice, And Skills*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- DuFour, R. (2002). Pull out negativity by its roots. *Journal of Staff Development, Summer*, 27-30.
- DuFour, R. (2004). Leading edge: culture shift doesn't occur overnight or without conflict. *Journal of Staff Development*, 25 (4).
- Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organization. *Gaining control of corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmonds, R. (1979). Some Schools Work and More Can. *Social Policy* 9(2), 28-32.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Enz, C. A. (1986). *Power and Shared Values in the Corporate Culture*. Ann Arbor, MI: UMI.
- Ernst, H. (2001). Corporate Culture And Innovative Performance Of A Firm. *Management Of Engineering & Technology*, 2, 532-535.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organization*. New York: Free Press.
- Farber, B. A. (1991). *Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Fiedler, F. E. (1996). Research On Leadership Selection And Training: One View Of The Future, *Administrative Science Quarterly*, 41, 241–50.
- Field, R. H. (2005). Organizational Effectiveness, structure, and technology. Retrieved from <http://www.bus.ualberta.ca/rfield/Organizational>.
- Fortmann, K., Feinzimer, B. A., Thompsom, C., Glover, B., Moraes, A., & Frame, M. (2003). *Running head: transformational leadership and commitment*. Poster Session presented at the 24th annual IOOB conference, Akron, March 2003.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How To Design And Evaluate Research In Education (7th Ed)*. San Francisco: Mcgraw-Hill Higher Education.
- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., & Peng, T. K. (2004). The impact of societal values and individual social belief on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach. *Journal of International Business Studies*, 32, 284-305.
- Fullan, M. G., & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change (2nd ed.)* New York: Teachers College Press.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What worth fighting for in your schools?* Teacher's College Press.
- Fullan, M. G. (2001). *The new meaning of educational change (3rd ed.)*. New York: Teachers College Press.
- Gadot, E., Vigoda. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees Performance: An Empirical Examination Of Two Competing Models, *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

- Gamage, D. T., & Pang, N. S. K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Gardner, V. A. (2001). *Does high School size matter for rural Schools and students?* Paper presented at the annual conference at the New England Educational research Organization, Portsmouth, New Hampshire.
- Gardner, H. (2011). *Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences*. New York, NY: Basic Books.
- Garvill, J., & Nordlund, A. M. (2012). *Value Structures Behind Proenvironmental Behavior*. Journal Citation Reports.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The dynamic of strategy*. New York: Free Press.
- Gonder, B. G., & Hymes, D. (1994). *Improving School climate and culture*. Arlington, VA: American Association of School Administrator.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Gordon, S. P. (2004). *Profesional development for School improvement: Empowering learning communities*. Boston: Pearson.
- Greenberg, J., dan Baron, R. (1997). *Behaviour in organization* (6 th ed.). NewJersey: Prentice Hall.

- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior In Organizations. (8th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, G. (1986). Issues in student teaching. A review. In J.Raths dan L. Katz (eds), *Advances in teacher education*, Norwood: Ablex, 2.
- Griffin, P., Wood, K., Dulhunty, M., Nguyen, K.C., & Calvitto, L. (2003). *Vietnam pupil achievement national assessment of mathematics and reading comprehension performance of grade five pupils and their teachers supplementary analyses*. Melbourne: The University of Melbourne.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative School culture with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89(45), 1-9.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1),71-81.
- Gupta,V. (2011). Cultural Basis Of High Performance Organizations. *International Journal Of Commerce And Management* 21 (3), 221-240.
- Gupta, V., Levenburg, N. M., Moore, L. L, Motwani, J., Schwarz, T. V. (2013). Organizational Model Of The Southern Asia Cluster Family Businesses. *The South East Asian Journal Of Management*, 1 (2), 125-142
- Harris, A.,& Bennet, N. (2001). *School effectiveness and school improvement: Alternative perspectives*. London: Continuum.
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for Schools?* New York: Routledge Falmer.
- Harrison, R. (1995). *The Collected Papers Of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Harun Mat Isa, Sazali Md. Yusof, & Junaidah Jamil. (2005). *Amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan Sekolah Kebangsaan Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Henkin, A., Cristone, P., & Dee, J. (2000). Conflict management strategies of principal in site-based manage Schools'. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
- Henderson, A. T. & Mapp, K. L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of School, family, and community connections on student achievement*. Austin, TX: National Center of Family & Community Connections with Schools, Southwest Educational Development Laboratory. ED 474 521.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1987). Peters and waterman revisited: The unended quest for excellence. *Academy of Management Executive*, 1, 91-98.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle Rivier, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1996). Gender stereotypes and partner preference of Asian Woman in Masculine and feminine countries. *Journal of Cross-Cultural Pshycology*, 27, 533-546.
- Holmwood, J. (2005). *Functionalism and its critics: Modern social theory*. Oxford: Oxford University Press.

- Horvat, E.M., Weininger, E. B., & Lareau, A. (2003). From social ties to social capital. *American Educational Research Journal*, 40, 319-351.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (6th Ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W., & Mcguigan, L. (2006). Principal Leadership: Creating A Culture Of Academic Optimism To Improve Achievement For All Students. *Leadership And Policy In Schools*, 5, 1-27.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J.A. (1973). Personal and role-related faktorsin development of organizational health of School. *The Elementary School Journal*, 93, 354-372.
- Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Austarlian engineering consultancy using the competing values framework. *Contruction Innovation* 6, 121-139.
- Ishak Sin. (2001). *Pengaruh kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan transformasional dan gentian kepada kepemimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru*. Tesis PhD. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Irving, B. L. (2001). *A meta-analysis of research on the influence of leadership on student outcomes*. Disertasi PhD Virginia Polytechnic Institute and State University, tidak diterbitkan.
- Irving, S. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A guide for researches in education and the sicial sciences*. United States Of America: Teachers College Press.

- Jabatan Pendidikan Kedah. (2012). *Analisis Penilaian Menengah Rendah*. Alor Setar: Jabatan Pendidikan Kedah.
- Jabatan Pendidikan Kedah. (2012). *Analisis Sijil Pelajaran Malaysia*. Alor Setar: Jabatan Pendidikan Kedah.
- Jackson, R. L. (2000). *Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher education: An application of the Bass and Avolio multifactor leadership questionnaire*. University of Cincinnati.
- James, B. D. (2006). *A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary school*. Doctoral Dissertation Florida Atlantic University.
- Jantzi, D., Leithwood, K. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with School. *Journal of Educational Administration*. Armidale, 38(1), 112-123.
- Jantzi, D., Leithwood, K., & Yu, H. (2002). The effects of transformational leadership on teacher's commitment to change in Hong Kong. *Journal of Education Administration*, 40 (4), 368-389.
- Jainabee Mohd Kassim & Robiah Sidin. (2005). Budaya Maktab Perguruan di Malaysia: Yang sedia ada dan yang diinginkan. *Jurnal Pendidikan*, 25, 179-199.
- Johnson, J. (2002). Do communities want smaller Schools? *Educational Leadership*, 59(65), 42-46.
- Johnson, J. J., & McIntye. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82, 843-850.

- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches (4th ed)*. United States Of America: SAGE Publications. Inc.
- Jones, A. H. (Ed.). (1998). Ten points of debate in teacher education [Special issue]. *Teacher Education Quarterly*, 25 (4), 23-34.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design, And Change (5th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004) transformational and transactional leadership: a meta-analysis test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kamus Perdana. (1997). Seri Kembangan : United Publishing House (M) Sdn.Bhd.
- Kamus Dewan. (3rd Ed.). (2000). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Kanungo, R. N.(1982). Measurement Of Job And Work Involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanter, R. M. (1974). *Commitment and social organization. A study of commitment mechanism in utopian communities*. London: Thomas Nelson.
- Kanter, R. M. (1983). *The change master: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Kelly, A. (2001). *Benchmarking for school improvement: A practical guide for comparing and improving effectiveness*. London: RoutledgeFalmer.

- Kementerian Pelajaran Malaysia, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan. (2001). *Kajian budaya sekolah cemerlang: kajian kes ke atas 24 buah sekolah cemerlang UPSR 2001*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundation of behavioral research (3rd ed.)*. Fort Wort, TX: Holt, Rinehart and Wilson.
- Kirby, R, Paradise, L., & King, M. (1992). Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303-311.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The Role Of Climate And Culture In Productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate And Culture*, 282-318. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Heskert, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kotter, J. (2012). *Corporate Culture And Performance*. New York, NY: Free Press.
- Kouzes, J. M, & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M, & Posner, B. Z. (2000). *The five practices of exemplary leadership: When leaders are at their best*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kritek, W. J. (1986). *School culture and School improvement*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.

- Lapierre, M. L. (2005). *Employee intentions to quit: Implications for employee attitude surveys*. Human Resource Sistem Group. <http://www.hrmcanada.com/quit.htm>
- Lee, J. K. (2001). *Confucian thought affecting leadership and organizational culture of Korean higher education*. http://radicalpedagogy.icaap.org/content/issue3_3/5-lee.htm [23 Nov. 2005].
- Lee, V. E., Bryk, A. S., Smith, J. B. (1993). The organization of effective secondary Schools. *Review of Research in Education*, 19, 171-267.
- Lee, S. H., & Cho, K. H. (2007). Commitment To Gender Policy, Commitment To Organization And Innovative Behavior: Some Unexpected Linkages In Korea. *International Journal Of Public Administration* , 30, 12-14.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1993). *Secondary School teachers' commitment to change: the contributions of transformational leadership*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational research Association, Atlanta.
- Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. (2008). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. London: Routledge.
- Levine, D.U., & Lezzote, L.W. (1990). *Unusually effective Schools: A review an analysis of research and practice*. Madison, WI: National center for effective Schools research and development.

- Lezotte, L. (1988). *Strategic assumptions of the effective School process*. In Monographs of Effective Schools. New York: New York State Council of Educational Association.
- Liou, S. R. (2008). An Analysis Of The Concept Of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43, 116–125.
- Liou, S. R., Tsai, H. M. & Cheng, C. Y. (2013). Measuring Asian Nurses' Organizational Commitment: A Critical Analysis Of The Psychometric Properties Of Two Organizational Commitment Instruments. *Nursing Forum*, 48: 142–153.
- Little, J. W. (1982). Norms of collegiality and experimentation: Workplace conditions of School success. *American Educational Research Journal* 19(3), 325-340.
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal Of Management Development*, 22(8), 708-728. Retrieved from [Http://www.Emeraldinsight.Com/0262-1711.Htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm)
- Lok, P, Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490-514.
- Lorsch, J. W. (1985). Strategic myopia: Culture an invisible barrier to change. In Kilmann, R.H., Saxton, M.J., & Serpa, R. (Eds.), *Gaining control of corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Louis, K. S., & Dentler, R. (1988). Knowledge use and School improvement. *Curriculum Inquiry*, 18, 33-62.
- Louis, K. S., Smith, B.(1990). *Teacher Working Conditions*. In Reyes P. (Ed.), *Teachers And Their Workplace: Commitment, Performance And Productivity*, 23-47). Newbury Park, CA: SAGE.
- Lunenburg, F. C., (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views Of Excellence And Theory Z. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 29, 18-26.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). *Educational Administration: Concepts And Practices* (6th Ed.). Belmont, CA: Cengage Wadsworth.
- Malaysia., JPA. (1993). Pekeliling Perkhidmatan Bil 4 Tahun 1992. Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia. Jabatan Perrcetakan Negara.
- Manion, L., Louis, C., & Morrison, K. (2004). *A Guide To Teaching Practice*. USA: Routledge.
- Mahathir Mohamad. (2001, September 2). Face the facts. *The Star*.
- Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Marcoulides, G.A., & Heck, R, H. (2005). Students perceptions of School culture and achievement: testing the invariance of a model. *The International Journal of Educational Management*, 19(2/3), 140-149.
- Marimuthu, T. (1994). *Pengenalan sosiologi pendidikan*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

- Maslowski, R. (1996). *A survey instruments for measuring School culture*. Paper presented at the ECER conference, Ljubljana, Slovenia, 17-20 September.
- Maslowski, R. (2001). *School culture and School performance: an explorative study into the organizational culture of secondary Schools and their effects*. Unpublished doctoral's thesis, University of Twente, Netherlands.
- Maslowski, R. (2006). Diagnosing School Culture, *Journal Of Educational Administration*, 44(1), 6-35.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N.D., & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proc. ImechE* 220, 941-949.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). *Human Resource Management* (10th Ed.), Cincinnati: Thomson.
- McKinnon, L., Harrison, G. L., chow, C.C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies* 11(1), 25-44.
- McMillan, J. H. (2004). *Educational research: Fundamentals for consumer*. 4th Ed. Boston: Pearson Education, Inc.
- McMillan. J. H. & Schumacher, S. (2010). *Research Education : Evidence-based Inquiry: (7th edition)*: United States Of America: Pearson.
- Merton, R. (1957). *Social theory and social structure, revised and enlarge*. London: The Free Press of Glencoe.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J. P., Lee, K., Allen, N. J., & Rhee, K. Y. (2001). Cross-Cultural Generalizability Of The Three-Component Model Of Organizational Commitment: An Application To South Korea. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 596-614.
- Meyer, J. P., Jackson, T. A., & Wang, X. H. F. (2013). Leadership, Commitment, And Culture A Meta-Analysis. *Journal Of Leadership & Organizational Studies 20* (1), 84-106.
- Meyer, J. P. (2014). *Employee Commitment, Motivation, And Engagement: Exploring The Links*. The Oxford Handbook Of Work Engagement, Motivation, And Self-Determination.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving for planning, plans, planners. New York: Free Press.
- Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school Effectiveness research*. Effective Schools Seminar Ministry of Education.
- Mortimore, P. (1995, July 14). *Key characteristics of effective School: A review of School effectiveness research*. Effective School Seminar Ministry of Education Malaysia.

- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Ecob, R. (1988). *Schools matters: The junior years*. Wells: Open Books.
- Mowday, R. T., Steers, R. W., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T. (1999). *Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment*. Usa: Elsevier Science.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2002). *Understanding organizational behavior: A multimedia approach*. Ohio: Westgroup.
- Nelson, D. L., & Quick, J. M. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Erin Joyner.
- Ng'ang'a, M. Y. (2012). The Impact Of Organisational Culture On Performance Of Educational Institutions. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(8), 9-18.
- Nor Asikin Salleh, Syed Putra Syed Ali, & Ruslan Shamsuddin. (2005). *Amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan Sekolah Kebangsaan Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, N., Delbridge, R., & Barton, H. (2002). *Lean Production And Manufacturing Performance Improvement In Japan, The UK And US 1994-2001*. ESRC Centre For Business Research, University Of Cambridge.
- Oliver, N., & Olcott, G. (2014). The Impact Of Foreign Ownership On Gender And Employment Relations In Large Japanese Companies. *Work, Employment & Society* 28 (2), 206-224.

- Ong Chon Sooi. (1995). Komitmen dan pencapaian organisasi. Cabaran kepada pengurus pendidikan. Dlm. *Masalah Pendidikan*, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 19, 43-63.
- O'Reily, C. A. I., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A *Q-sort approach to assessing person-organization fit*, 34 (3), 487-516.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (1998). *Using Culture For Strategic Advantage : Promoting Innovation Through Social Control*. Managing Strategic Innovation. New York : Sage.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D., Doerr, B. (2013). *Parsing Organizational Culture: The Joint Influence Of Culture Content And Strength On Performance In High-Technology Firms*. University Of California, Berkeley.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ouchi, W. (1993). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Owen, J. M., Loucks-Horsley, S., & Horsley, D. L. (1991). Three roles of staff development in restructuring Schools. *Journal of Staff Development*, 12(3), 10-14.
- Pascale, R. T. (1985). Paradox Of Corporate Culture: Reconciling Ourselves To Socialization. *California Management Review*, 27, 38-64.
- Pang, N. S. K. (1996). School values and teacher's feelings: a LISREL model. *Journal of Educational Administration*, 34 (2), 64-83.

- Pang, N. S. K. (2006). The organizational values of Gimnazila in Slovenia. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 319-343.
- Paracha, M. U., Qamar, A. Mirza, A. & Waqas, I. (2012). Impact Of Leadership Style (Transformational And Transactional Leadership) On Employee Performance And Mediating Role Of Job Satisfaction Study Of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal Of Management And Business Research*. 12(4).
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations. *Journal of Administration*, 43 (4), 462-480.
- Parsons, T. (1971). *The System of Modern Societies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Parson, T. (1961). *Theories of society: Foundations of modern sociological theory*. New York: Free Press.
- Parsons, T., Bales, R. F., & Shils, E. A. (1953). *Working Papers in the Theory of Action*. Glencoe: Free Press.
- Patterson, J., Purkey, S., & Parker, J. (1986). *Productive School system for a nonrational world*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Perrow, C. (1979). *Organizations analysis: A structural view*. Monterey, Calif: Brooks/Cole.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search Of Excellence*. New York: Harper & Row.

- Peters, T., & Waterman, R. H. (2006). *In Search Of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*. New York, NY: Collins Business Essentials.
- Peterson, M. (1997). Work, corporate culture, and stress: Implications for worksite health promotion. *American Journal of Health Behavior*, *21*, 243-358.
- Peterson, S. J., Byron, K., Suzanne J. Myrowitz, J., Walumbwa, F. O. (2008). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, And Firm Performance In High-Technology Start-Up And Established Firms. *Journal Of Management*. *62*, 1-19.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pillai, R. & William, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(2), 144-159.
- PKPA Bilangan 2 (2005). Garis panduan bagi mewujudkan petunjuk-petunjuk prestasi utama atau key performance indicators (KPI) dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi kerajaan. *Jabatan Perdana Menteri*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1990). Transformational leaders behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Q*, *1*(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. & Todor, W. D. (1996). Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management*, *11*, 55-73.
- Pounder, D. (1998). *Teacher teams: redesigning teachers' work for collaboration*. New York: State University of New York Press.

- Pounder, D. (1999). Teacher teams: exploring job characteristics and work-related outcomes of work group enhancement. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 317-330.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). The Relationship Between Effective Leadership And Employee Performance. *International Conference On Advancements In Information Technology With Workshop Of ICBMG IPCSIT Vol.20 IACSIT Press, Singapore*, 198-207.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: mastering paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Radcliffe-Brown, A.R. (1952). *Structure and Function in Primitive Society: Essays and Addresses*. London: Cohen and West.
- Razmi Abdul Majid, Balasandran A. R., & Aznan Abdul. (2005). *Amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan Sekolah Kebangsaan Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Reyes, P. (1989). The Relationship Of Autonomy In Decision Making To Commitment To School And Job Satisfaction: A Comparison Between Public School Teachers And Mid-Level Administrators. *Journal Of Research And Development In Education*, 22, 62-69.

- Reyes, P. (1990). *Teachers and their work place. Commitment performance and productivity*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ritchie, S. A., Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., & Smerek, R. E. (2012). Do Consistent Corporate Cultures Have Better Business Performance? Exploring The Interaction Effects. *Sage Journal*.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (5th Ed)*.USA: Prentice Hall
- Schumacher, B. & Mcmillan, S.H. (1993). *Research In Education – A Conceptual Introduction (3rd. Ed.)*. New York L Harper Collins College Publishers.
- Sharifah Md Noor. (2000). Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi. *Serdang:UPM*.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 99-106.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). *School leadership and student achievement: the mediating effect of teacher beliefs*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Rossman, G. B., Corbett, H. D., & Firestone, W. A. (1988). *Change and effectiveness in Schools: A cultural perspective*. Albany, NY: State Univesity of New York Press.

- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., & Smith, A. (1979). Fifteen thousand hours: Secondary Schools and their effects on children. Cambridge MA: Harvard University Development. *Management in Education*, 14(1), 11-13.
- Sagor, R., & Barnett, G. B. (1994). *The TQE principal: A transformed leader*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characters of effective Schools. A review of School effectiveness research*. London: Office for standards in education.
- Saphier, J. dan King, M. (1985). Good seeds grow in strong cultures. *Educational Leadership*.
- Sarros, J. C., Gray, J. H., & Densten, I. L. (2001). *Leadership and organizational culture*. Australian Institute of Management-Monash University Research Project.
- Saunders, M., Lewis P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2011). *Leadership And Organizational Culture*. New York, NY: Wiley
- Schein, E. H. (1995). *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational transformation*. Cambridge MA: MIT Sloan School of Management, Working Paper 3831.
- Schreiber, B. J. (2000). *Advanced mathematics achievement: A hierarchical linear model*. PhD Dissertation, Indiana University.

- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). *Organizational Climate And Culture*. California: Annual Review Of Psychology.
- Sergiovanni, J. T., dan Corbally, J. E. (1984). *Leadership and organizational culture: New Perspective on administrative theory and practice*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. (2001). *The Principalship: A reflective practice*. 5th ed. San Antonio, TX: Trinity Press.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4th edition). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th edition). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self And Motivation In Organizations. *Organization Studies*, 12, 405–424.
- Shamir, B. (2007). From Passive Recipients To Active Co-Producers. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-Centered Perspective On Leadership* (Pp. ix–xxxix). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Univesitas*, 1(6), 49-55.
- Singleton, R.A ,Bruce, J. R. & Straits, C. (2005). *Approches To Social Research* (4th Edition):New York: Oxford University Press.
- Singleton,R.A ,Bruce,J.R.& Straits, C. (2009). *Approches To Social Research* (5th Edition) :New York: Oxford University Press

- Snyder, K., & Snyder, K. (1996). Developing intergrated work culture: Findings from a study on School change. *National Association of Secondary School Principals Bulletins*, 80(576), 67-77.
- Snyder, K. J., & Snyder, K. S. (1993). *Living on the edge of chaos: Leading schools into the global age*. Milwaukee, WI: ASQ Press.
- Smith, R. (2002). *Creating effective primary School: A guide for Schooleaders and teachers*. UK: Kogan Page.
- Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Sri Ummyaty Hartiningsih. (2010). *Nilai-Nilai Pendidikan Dalam Budaya Organisasi Sekolah*. Disertasi Studi Multi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah Rahmah, Sekolah Dasar Negeri Lestari, Sekolah Dasar Katolik Santa Kasih Kota Bunga.
- Stolp, S. (1994). Leadership for School culture. *ERIC Digest 91*, 1-4.
- Stolp, S., & Smith, S. C. (1995). *Transforming School culture: Stories, symbols, values and leader's role*. Eugene, OR: ERIC.
- Stone, S. J. (1995). Empowering teachers: Empowering children. *Childhood Education*, 71(5), 294-295.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003, Februari). Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus. *Servant Leadership Roundtable- October 2003*. Retrieve from <http://www.regent.edu/acad/cls/2003servantleadershiproundtable/stone.pdf>

- Story, A. (2002). *Performance management in schools: could the balanced scorecard helped? School Leadership and Management*, 22, 321-338.
- Tsai, Y. (2011). *Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior And Job Satisfaction*. BMC Health Services Research.
- Turner, J. R., Müller R. (2007). The Development Of Collective Efficacy In Teams: A Multilevel And Longitudinal Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 92, 17-27.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Son.
- Waldman, D. A., & Bass, B. M. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Management*, 15(4), 381-395.
- Wagner, C. R., & Hall-O'Phelan, M. (1998, November 6). *Improving Schools through the administration and analysis of School culture audits*. Paper presented at the Mid-South Educational Research Association.
- Wan Abdul Kadir. (2007). *Asas Nilai Dan Norma Melayu*. Kuala Lumpur: Pustaka Ilmu.
- Wasley, P.A., & Lear, R.J. (2001). Small Schools, real gains. *Educational Leadership*, 59(5), 22-27.
- Wei, R., (2011). *Civilization And Culture*. Shenzhen University: Center For Western Studies.
- Wilkins, A., & Patterson, K. (1985). You cant get there from here: What will make culture change projects fail. In Kilmannn, R.H., Saxton, M.J., & Serpa, R. (Eds), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Wu, A., Chow, C. W. Jung, D. (2008). Towards Understanding The Direct And Indirect Effects Of Ceos' Transformational Leadership On Firm Innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Yahya Don, Yaakob Daud, & Abdul Shukor Shaari. (2004). *Tingka hlaku kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah kebangsaan*. Paper presented at the International Conference on International Collaboration on Education: Perspective and Strategies, Hatyai, Thailand, 27-28 August 2004.
- Ybema, S., Yanow, D. & Ida Sabelis. (2011). *Organizational Culture Volume II: United Kingdom: Edward Elgar Publishing limited*.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy Of Leadership Behavior: Integrating A Half Century Of Behavior Research. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2), 35-58.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know And What Questions Need More Attention. *Acad Manage Perspect* 26:4 66-85.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-390.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yousef , D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Non-Western Country. *Journal Of Managerial Psychology*, 15, 6-24.

Zaharian Zainuddin. (2001). *The relationship between Science teachers' commitment to their teaching preparation with their perceptions of School organizational practices*. Doctral dissertation abstracts. Kuala Lumpur: EPRD.