

**PERBANDINGAN
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
DI SEKOLAH MUHAMMADIYAH DAN SEKOLAH KRISTIAN
DI BANDAR BANJARMASIN**

SULAIMAN BIN SALMAN

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2015**

Kebenaran Mengguna

Penyerahan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Awang Had Salleh Graduate School Arts and Sciences, diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah tidak dibenarkan sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan/komersial, kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

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

Abstrak

Budaya organisasi dan komitmen guru adalah penting dalam peningkatan prestasi sekolah. Namun begitu, kajian lalu di Indonesia menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah ini berada pada tahap yang tidak memuaskan. Di samping itu, kajian hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen guru menunjukkan dapatan yang tidak konsisten. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti jenis budaya semasa dan budaya yang diharapkan, profil budaya organisasi, tahap komitmen, dan hubungan antara budaya organisasi dan komitmen guru. Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi (OCAI) yang dibina oleh Cameron dan Quinn tahun 1999; dan Soal Selidik Komitmen Organisasi (OCQ) yang dibina oleh Meyer dan Allen tahun 1991 telah digunapakai untuk mengukur pemboleh ubah. Seramai 212 guru sekolah Muhammadiyah dan 123 guru sekolah Kristian dipilih secara rawak sebagai responden kajian. Statistik deskriptif dan inferensi telah digunapakai untuk menganalisis data. Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya dominan di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian adalah budaya kelompok. Kajian ini mendapati terdapat perbezaan antara budaya sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Selain itu kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan dalam komitmen guru antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Kajian ini juga mendapati tidak terdapat hubungan antara budaya kelompok, adhokrasi, pasaran, dengan komitmen, sedangkan budaya hierarki mempunyai hubungan negatif dengan komitmen. Kajian ini menyumbang kepada perkembangan teori budaya sekolah dan komitmen guru dalam konteks Indonesia. Dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak berkepentingan untuk membentuk dasar yang berkaitan dengan budaya sekolah dan komitmen guru.

Kata kunci: Budaya sekolah, Komitmen guru, Sekolah Muhammadiyah, Sekolah Kristian

Abstract

School culture and teachers' commitment are essential in improving school performance. However, previous studies in Indonesia showed that the two variables were not at the satisfying level. Additionally, researches on the relationship between school culture and teachers' commitment have showed inconsistencies in their findings. Therefore, this study aims to identify the types of present and preferred organizational culture, the profile of organizational culture, levels of teachers' organizational commitment, and the relationship between organizational culture and commitment. The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn in 1999; and the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) developed by Meyer and Allen in 1991 were utilized to measure variables. Two hundred and twelve teachers selected randomly from Muhammadiyah schools and 123 teachers from Christian schools as respondents of the study. Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data. The results indicated that the dominant culture at the Muhammadiyah and Christian school teachers was clan culture. This study found that there were differences of culture between elementary, junior high, and high schools at Muhammadiyah and Christian schools. In addition the study found there was no difference of teachers' commitment between elementary, junior, and high schools at both Muhammadiyah and Christian schools. The study also found no relationship between clan, adhocracy, the market culture, and teachers' commitment, while the hierarchy culture has a negative relationship with commitment of teachers. This study has further contributed to the development of the school culture and teachers' commitment theories in the Indonesian context. The results of the study could be utilized by policy maker in developing policies related to school culture and teachers' commitment.

Keywords: School culture, Teachers' commitment, Muhammadiyah School, Christian School

Penghargaan

Puji syukur disampaikan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat, karunia dan kekuatan yang diberikanNya, maka tesis tentang: Perbandingan Budaya dan Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin, ini boleh diselesaikan. Penyelesaian tesis ini berkat bantuan dan dukungan pelbagai pihak, oleh kerana itu dalam kesempatan ini dihaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Naib Canselor Universiti Utara Malaysia, yang berkenan menerima penyelidik sebagai mahasiswa UUM program kajian pengurusan pendidikan.
2. Rektor Universiti Lambung Mangkurat Banjarmasin, yang telah memberikan izin kepada penyelidik untuk melanjutkan pendidikan pada Program Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia.
3. Assoc. Prof. Dr. Yaakob Daud sebagai penyelia yang memberikan input, arahan, bimbingan serta dorongan kepada penyelidik, sehingga lancarnya penyelidikan dan penyelesaian serta menyajikannya dalam laporan ini.
4. Dr. Ishak Sin sebagai penyelia yang memberikan input, arahan, bimbingan serta dorongan kepada penyelidik, sehingga memudahkan penyelidik dalam menyelesaikan penyelidikan dan menyajikannya dalam laporan ini.
5. Assoc. Prof. Dr. Abdul Ghani Kanesan Abdullah sebagai pemeriksa luar yang memberikan koreksi dan masukan yang berharga bagi perbaikan tulisan ini.
6. Prof. Dr. Mohd. Sofian Omar Fauzee sebagai pemeriksa dalam yang memberikan banyak koreksi dan masukan yang bermanfaat bagi penambahbaikan tulisan ini.
7. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universiti Lambung Mangkurat, yang memberikan dorongan kepada penyelidik untuk melanjutkan pendidikan pada Universiti Utara Malaysia.
8. Ketua Program Magister Pengurusan Pendidikan Universiti Lambung Mangkurat Banjarmasin, Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D. yang memberikan dukungan dan dorongan untuk melanjutkan pendidikan pada Universiti Utara Malaysia.
9. Ketua Pengelola Program Pendidikan Guru Sekolah Rendah Universiti Lambung Mangkurat Banjarmasin, Dra. Hjh. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. yang memberikan dukungan dan dorongan untuk menyelesaikan kajian ini.

10. Juhriyansyah Dalle, S.Pd., S,Si., M.Kom., Ph.D. yang banyak memberikan bantuan, dan memfasilitasi penyelidik selama masa mengikuti pendidikan sehingga sampai diselesaikannya penyusunan tesis ini.
11. Seluruh Guru Besar dan guru-guru sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin, yang bersedia memberikan maklumat yang penyelidik perlukan dalam kajian ini.
12. Isteri tercinta Dra. Hjh. Norhaidawati, M.Pd.I dan ketiga anak tersayang Nahdia Fitri Rahmaniah, S.Pd., Muhammad Hafizh Al Fathony, dan Muhammad Rizqi Azhari yang mendukung dan turut mendo'akan untuk menyelesaikan laporan kajian ini.

Semoga amal baik bapak/ibu yang turut memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian laporan ini mendapatkan ridho dan ganjaran Allah SWT. Tulisan ini masih jauh dari sempurna, oleh kerana itu kritik dan saranan bagi perbaiki tulisan ini akan diterima dengan senang hati. Semoga kajian ini bermanfaat bagi penambahbaikan pendidikan di Bandar Banjarmasin, khususnya sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian.

Banjarmasin, 19 Jun 2015

Penyelidik

Senarai Kandungan

Kebenaran Mengguna	I
Abstrak	Ii
Abstract	Iii
Penghargaan	Iv
Senarai Kandungan	Vi
Senarai Jadual	Xi
Senarai Rajah	Xv
BAB SATU PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Masalah Kajian..	5
1.3 Pernyataan Masalah	13
1.4 Soalan Kajian	16
1.5 Objektif Kajian	17
1.6 Hipotesis Kajian.....	18
1.7 Kerangka Kajian	19
1.8 Kepentingan Kajian	20
1.9 Definisi Operasional	23
1.9.1 Budaya Organisasi	23
1.9.2 Komitmen Organisasi	28
1.9.3 Jenis Sekolah	28
1.9.4 Peringkat Sekolah	28
1.10 Rumusan	29
BAB DUA TINJAUAN LITERATUR	30
2.1 Pengenalan	30
2.2 Latar Belakang Sekolah Muhammadiyah dan Kristian	30
2.2.1 Latar Belakang Sekolah Muhammadiyah	30
2.2.2 Dasar dan Matlamat Pendidikan Muhammadiyah	32
2.2.3 Latar Belakang Sekolah Kristian	36

2.2.4	Dasar dan Matlamat Sekolah Kristian	37
2.3	Budaya Organisasi	39
2.3.1	Pengertian Budaya Organisasi	41
2.3.2	Fungsi Budaya Organisasi	43
2.3.3	Ciri-ciri Budaya Organisasi	44
2.3.4	Budaya Sekolah (<i>School Culture</i>)	47
2.3.5	Proses Budaya Organisasi	54
2.3.6	Kesan Budaya terhadap Pengurusan	59
2.3.7	Dimensi-Dimensi Budaya	60
2.3.8	Tipologi Budaya Organisasi	62
2.3.9	Kerangka Nilai Bersaing	82
2.3.10	Profil Dimensi Budaya	84
2.3.11	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>	87
2.3.12	Nilai Bersaing Budaya Organisasi	89
2.3.13	Pendekatan Tata Nilai Bersaing	90
2.3.14	Perubahan Perilaku Menentukan Budaya, Keberkesanan dan Prestasi	91
2.4	Komitmen Organisasi	94
2.4.1	Konsep Komitmen Organisasi	94
2.4.2	Komitmen Ke Atas Organisasi Sekolah	98
2.4.3	Tipologi Komitmen Organisasi	100
2.4.4	Faktor-Faktor Komitmen Organisasi	106
2.4.5	Alasan untuk Menggunakan Tipologi Allen dan Meyer	111
2.4.6	Petunjuk Komitmen Organisasi	113
2.4.7	Kajian tentang Komitmen Organisasi	116
2.5	Budaya Organisasi dan Pengaruhnya kepada Komitmen Organisasi .	119
2.6	Penyelidikan Terdahulu Mengenai Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	121
2.7	Rumusan	137
BAB TIGA KAEDAH KAJIAN		139
3.1	Pengenalan	139
3.2	Reka Bentuk Kajian	139

3.3	Populasi dan Sampel Kajian	141
3.3.1	Populasi Kajian	141
3.3.2	Sampel Kajian	143
3.4	Pembolehubah Kajian	146
3.4.1	Pembolehubah Bebas	146
3.4.2	Pembolehubah Bersandar	146
3.4.3	Pembolehubah Penyederhana (<i>Moderating</i>).....	147
3.5	Instrumen Kajian	147
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	150
3.7	Kaedah Memungut Data	154
3.8	Kaedah Memproses Data	157
3.9	Deskripsi Data	158
3.9.1	Cara Menggambarkan Profil Budaya Organisasi	158
3.9.2	Cara Menggambarkan Profil Dimensi Budaya	160
3.9.3	Cara Menggambarkan Profil Atribut Budaya	166
3.9.4	Cara Menggambarkan Budaya Organisasi	167
3.9.5	Statistik Inferensi	168
3.10	Rumusan	172
BAB EMPAT ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN		173
4.1	Pengenalan	173
4.2	Penghuraian Responden	173
4.2.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	174
4.2.2	Taburan Responden Kajian Mengikut Umur	175
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan	176
4.2.4	Taburan Responden Mengikut Tempoh Bekerja	177
4.2.5	Taburan Responden Mengikut Status Kepegawaian	178
4.3	Penghuraian Data Kajian	180
4.3.1	Profil Budaya Sekolah Muhammadiyah	180
4.3.2	Profil Budaya Sekolah Kristian	241
4.3.3	Perbandingan Budaya Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	301
4.3.4	Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah	305

4.3.5	Perbandingan Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	343
4.4	Pengujian Hipotesis	348
4.4.1	Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah	348
4.4.2	Perbezaan Komitmen Organisasi Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah	356
4.4.3	Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	359
4.4.4	Kesan Jenis dan Jenjang Sekolah terhadap Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi	361
4.5	Rumusan	364
BAB LIMA PERBINCANGAN.....		365
5.1	Pengenalan	365
5.2	Perbincangan	365
5.2.1	Profil Budaya Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Kristian	365
5.2.2	Profil Komitmen Organisasi	373
5.2.3	Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah	375
5.2.4	Perbezaan Komitmen Organisasi Guru-guru Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah	382
5.2.5	Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	385
5.2.6	Kesan penyederhana jenis dan peringkat sekolah	388
5.3	Implikasi Dapatan Kajian	389
5.3.1	Implikasi Kesenjangan Budaya	389
5.3.2	Implikasi bagi Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	390
5.3.3	Implikasi Kepada Pihak Pengurusan	392
5.4	Batasan Kajian	393
5.5	Cadangan Kajian Akan Datang	395
5.6	Kesimpulan	397

RUJUKAN	399
LAMPIRAN,.....	419
Lampiran 1 Soalselidik Bahasa Melayu	419
Lampiran 2 Soalselidik Bahasa Indonesia	428
Lampiran 3 Kebenaran Memungut Data	437

Senarai Jadual

Jadual 1.1	Jumlah Sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin	2
Jadual 1.2	Jumlah Sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin	2
Jadual 1.3	Hasil Peperiksaan Akhir Sekolah Rendah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin	3
Jadual 1.4	Hasil Peperiksaan Nasional SMP Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin	3
Jadual 1.5	Hasil Peperiksaan Nasional SMA/SMK Muhammadiyah dan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin	4
Jadual 1.6	Peratus Ketidakhadiran Guru di Indonesia	6
Jadual 2.1	Klasifikasi Tipologi Budaya Organisasi	81
Jadual 3.1	Populasi Kajian	142
Jadual 3.2	Jumlah Populasi mengikut Jantina, Tahap Pendidikan, Jenis dan Peringkat Sekolah	143
Jadual 3.3	Sebaran Sampel Kajian	144
Jadual 3.4	Pengambilan Sampel Rawak Berstrata secara Proportional ..	145
Jadual 3.5	Matriks Profil Budaya Organisasi	148
Jadual 3.6	Pekali Konsistensi Internal Menggunakan Metodologi Alpha Cronbach	151
Jadual 3.7	Pekali Konsistensi Internal menggunakan Alpha Cronbach	152
Jadual 3.8	Kebolehpercayaan OCQ Allen dan Meyer (1990)	153
Jadual 3.9	Kebolehpercayaan Pembolehubah Komitmen Organisasi	153
Jadual 3.10	Matriks PBO Model Pengolahan Data	159
Jadual 3.11	Jenis Atribut Budaya untuk Pengolahan Data	159
Jadual 3.12	Pengolahan data Matrik Profil Budaya Organisasi	167
Jadual 3.13	Teknik Statistik Bagi Pengujian Hipotesis	170
Jadual 4.1	Populasi, sampel, dan isian soalselidik yang diterima	174
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	174
Jadual 4.3	Taburan Responden Kajian Mengikut Umur	175
Jadual 4.4	Taburan Responden Kajian Mengikut Tahap Pendidikan	176
Jadual 4.5	Taburan Responden Kajian Mengikut Tempoh Bekerja	178
Jadual 4.6	Taburan Responden Kajian Mengikut Status Kepegawaian ...	179

Jadual 4.7	Profil Dimensi Budaya SD Muhammadiyah	181
Jadual 4.8	Profil Atribut Budaya SD Muhammadiyah (semasa)	189
Jadual 4.9	Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SD Muhammadiyah .	191
Jadual 4.10	Profil budaya organisasi SD Muhammadiyah	193
Jadual 4.11	Perbandingan Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SD Muhammadiyah	195
Jadual 4.12	Profil Dimensi Budaya SMP Muhammadiyah	197
Jadual 4.13	Profil Atribut Budaya SMP Muhammadiyah (semasa)	205
Jadual 4.14	Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SMP Muhammadiyah	207
Jadual 4.15	Profil budaya organisasi SMP Muhammadiyah	210
Jadual 4.16	Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SMP Muhammadiyah	212
Jadual 4.17	Profil Dimensi Budaya SMA/SMK Muhammadiyah	214
Jadual 4.18	Profil Atribut Budaya Semasa SMA/SMK Muhammadiyah ..	222
Jadual 4.19	Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah	224
Jadual 4.20	Profil Budaya SMA/SMK Muhammadiyah	227
Jadual 4.21	Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah	229
Jadual 4.22	Perbandingan Budaya semasa pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah	231
Jadual 4.23	Perbandingan Budaya yang diharapkan pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah	233
Jadual 4.24	Profil Atribut Budaya Semasa Sekolah Muhammadiyah	235
Jadual 4.25	Profil Atribut Budaya yang Diharapkan Sekolah Muhammadiyah	237
Jadual 4.26	Profil Budaya Sekolah Muhammadiyah	239
Jadual 4.27	Profil Dimensi Budaya SD Kristian	241
Jadual 4.28	Profil Atribut Budaya SemasaSD Kristian	250
Jadual 4.29	Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SD Kristian	252
Jadual 4.30	Profil Budaya SD Kristian	254
Jadual 4.31	Profil Perbandingan Profil Budaya semasa dan yang Diharapkan SD Kristian	257

Jadual 4.32	Profil Dimensi Budaya SMP Kristian	258
Jadual 4.33	Profil Atribut Budaya semasa SMP Kristian	267
Jadual 4.34	Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMP Kristian	269
Jadual 4.35	Profil Budaya SMP Kristian	271
Jadual 4.36	Profil Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMP Kristian	273
Jadual 4.37	Profil Dimensi Budaya SMA Kristian	275
Jadual 4.38	Profil Atribut Budaya semasa SMA Kristian	283
Jadual 4.39	Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMA Kristian	285
Jadual 4.40	Profil Budaya SMA Kristian	288
Jadual 4.41	Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SMA Kristian	290
Jadual 4.42	Perbandingan Profil Budaya semasa pada SD, SMP, dan SMA Kristian	291
Jadual 4.43	Profil Perbandingan Profil Budaya yang diharapkan pada SD, SMP, dan SMA Kristian	293
Jadual 4.44	Profil Atribut Budaya semasa Sekolah Kristian	295
Jadual 4.45	Profil Atribut Budaya yang diharapkan Sekolah Kristian	297
Jadual 4.46	Profil Budaya semasa Sekolah Kristian	300
Jadual 4.47	Profil Budaya semasa pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	302
Jadual 4.48	Profil Budaya yang diharapkan pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	303
Jadual 4.49	Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Rendah Muhammadiyah	306
Jadual 4.50	Kriteria menentukan peringkat skor komitmen organisasi	308
Jadual 4.51	Kriteria menentukan peringkat skor komitmen organisasi	311
Jadual 4.52	Skor Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah	312
Jadual 4.53	Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah	317
Jadual 4.54	Skor Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah	321
Jadual 4.55	Skor Komitmen ke atas Organisasi Sekolah Dasar Kristian ...	326

Jadual 4.56	Skor Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Kristian	330
Jadual 4.57	Skor Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Kristian	335
Jadual 4.58	Profil Komitmen ke atas organisasi Sekolah Kristian	339
Jadual 4.59	Skor Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	344
Jadual 4.60	Hasil Ujian MANOVA tentang Perbezaan Budaya Semasa, Budaya yang Diharapkan, Komitmen Organisasi Berdasarkan Jenis dan Peringkat Sekolah.....	349
Jadual 4.61	Hasil Uji Post Hoc MANOVA mengenai Perbezaan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan Berdasarkan Jenis Sekolah.....	350
Jadual 4.62	Perbezaan Budaya semasa dan Budaya yang Diharapkan Berdasarkan Peringkat Sekolah	352
Jadual 4.63	Hasil uji Post Hoc MANOVA tentang Perbezaan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan Berdasarkan Jenis dan Peringkat Sekolah	354
Jadual 4.64	Hasil Ujian MANOVA tentang Perbezaan antara Budaya semasa dan Budaya yang diharapkan Berdasarkan Jenis dan Peringkat Sekolah	355
Jadual 4.65	Hasil UJI MANOVA tentang Perbezaan Komitmen Berdasarkan Jenis Sekolah.....	357
Jadual 4.66	Perbezaan Komitmen Mengikut Peringkat Sekolah	358
Jadual 4.67	Perbezaan Komitmen Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah	359
Jadual 4.68	Matrik antar korelasi Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	360
Jadual 4.69	Kesan Penyederhana Jenis dan Peringkat Sekolah terhadap Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	363

Senarai Rajah

Rajah 1.1:	Kerangka Kajian	20
Rajah 2.1:	Fungsi Budaya Organisasi	44
Rajah 2.2:	Lapisan Budaya	45
Rajah 2.3:	Model Budaya Sekolah	48
Rajah 2.4:	Bagaimana Organisasi Membentuk Budaya	55
Rajah 2.5:	Kesan Budaya terhadap Prestasi dan Kepuasan	60
Rajah 2.6:	Tipologi Budaya Organisasi Hellriegel, et al.	63
Rajah 2.7:	Tipologi Budaya Organisasi Deal & Kennedy.....	66
Rajah 2.8:	Tipologi Budaya Organisasi Rowe, Mason, Dickel, Mann, dan Mokler	68
Rajah 2.9:	Tipologi Budaya Organisasi Harison & Stokes	74
Rajah 2.10:	Dimensi Budaya Organisasi (<i>The Competing Values Framework</i>)	77
Rajah 2.11:	Model Kerangka Nilai Bersaing bagi Organisasi	82
Rajah 2.12:	Model Kerangka Nilai Bersaing bagi Proses Kepimpinan	83
Rajah 2.13:	Budaya, Keberkesanan, dan Prestasi	93
Rajah 2.14:	Tiga Jenis Komitmen Organisasi	103
Rajah 2.15:	Faktor Penyebab terhadap Komitmen Organisasi	111
Rajah 3.1:	Borang Profil Dimensi Budaya	161
Rajah 3.2:	Profil Dimensi Budaya	162
Rajah 3.3:	Profil Atribut Budaya Ciri-ciri Organizational	163
Rajah 3.4:	Profil Atribut Budaya Kepimpinan Organisasi	163
Rajah 3.5:	Profil Atribut Budaya Pengurusan Kakitangan	164
Rajah 3.6:	Profil Atribut Budaya Pelekat Organisasi	164
Rajah 3.7:	Profil Atribut Budaya Penekanan Strategik	165
Rajah 3.8:	Profil Atribut Budaya Kriteria Berjaya	165
Rajah 3.9:	Contoh Profil Atribut Budaya Organisasi	166
Rajah 3.10:	Contoh Profil Budaya Organisasi	168
Rajah 4.1:	Graf Profil Dimensi Ciri-ciri Organisasi yang Dominan SD Muhammadiyah	182
Rajah 4.2:	Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SD	184

	Muhammadiyah	
Rajah 4.3:	Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan SD Muhammadiyah	185
Rajah 4.4:	Graf Profil Dimensi Pelekat OrganisasiSD Muhammadiyah ...	186
Rajah 4.5:	Graf Profil Dimensi Penekanan Strategik SD Muhammadiyah	187
Rajah 4.6:	Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya SD Muhammadiyah ...	188
Rajah 4.7:	Graf Profil Atribut Budaya Semasa SD Muhammadiyah	190
Rajah 4.8:	Graf Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SD Muhammadiyah	192
Rajah 4.9:	Graf Profil Budaya Semasa SD Muhammadiyah	194
Rajah 4.10:	Graf Profil Budaya yang Diharapkan SD Muhammadiyah	195
Rajah 4.11:	Graf Perbandingan Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SD Muhammadiyah	196
Rajah 4.12:	Graf Profil Ciri-ciri Organisasi yang Dominan pada SMP Muhammadiyah	198
Rajah 4.13:	Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi pada SMP Muhammadiyah	200
Rajah 4.14:	Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan pada SMP Muhammadiyah	201
Rajah 4.15:	Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi pada SMP Muhammadiyah	202
Rajah 4.16:	Graf Profil Dimensi Penekanan Strategik pada SMP Muhammadiyah	203
Rajah 4.17:	Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya pada SMP Muhammadiyah	204
Rajah 4.18:	Graf Profil Atribut Budaya Semasa pada SMP Muhammadiyah	206
Rajah 4.19:	Graf Profil Atribut Budaya yang Diharapkan pada SMP Muhammadiyah	209
Rajah 4.20:	Graf Profil Budaya Semasa pada SMP Muhammadiyah	211
Rajah 4.21:	Graf Profil Budaya yang Diharapkan pada SMP Muhammadiyah	211
Rajah 4.22:	Graf Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya	213

	diharapkan pada SMP Muhammadiyah	
Rajah 4.23:	Graf Profil Dimensi Ciri-ciri Organisasi yang Dominan pada SMA/SMK Muhammadiyah	215
Rajah 4.24:	Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi pada SMA/SMK Muhammadiyah	216
Rajah 4.25:	Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan pada SMA/SMK Muhammadiyah	218
Rajah 4.26:	Graf Profil Dimensi Perekat Organisasi pada SMA/SMK Muhammadiyah	219
Rajah 4.27:	Graf Profil Dimensi Penekanan Strategik pada SMA/SMK Muhammadiyah	220
Rajah 4.28:	Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya pada SMA/SMK Muhammadiyah	221
Rajah 4.29:	Graf Profil Atribut Budaya Semasa SMA/SMK Muhammadiyah	223
Rajah 4.30:	Graf Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah	226
Rajah 4.31:	Graf Profil Budaya Semasa pada SMA/SMK Muhammadiyah	228
Rajah 4.32:	Graf Profil Budaya yang Diharapkan di SMA/SMK Muhammadiyah	228
Rajah 4.33:	Graf Profil Budaya Organisasi Semasa dan yang Diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah.....	230
Rajah 4.34:	Graf Perbandingan Budaya semasa antara SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah	232
Rajah 4.35:	Graf Perbandingan budaya yang diharapkan SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah	234
Rajah 4.36:	Graf Profil Atribut Budaya semasa pada Sekolah Muhammadiyah	236
Rajah 4.37:	Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan pada Sekolah Muhammadiyah	238
Rajah 4.38:	Graf Budaya sat ini dan budaya yang diharapkan pada sekolah Muhammadiyah.....	240

Rajah 4.39:	Graf Profil Dimensi Ciri-ciri Organisasi yang Dominan pada SD Kristian	243
Rajah 4.40:	Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SD Kristian	244
Rajah 4.41:	Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan SD Kristian	245
Rajah 4.42:	Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi SD Kristian.....	246
Rajah 4.43:	Graf Profil Dimensi Penekanan Strategik SD Kristian	247
Rajah 4.44:	Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya SD Kristian	249
Rajah 4.45:	Graf Profil Atribut Budaya semasa SD Kristian	251
Rajah 4.46:	Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan SD Kristian.....	253
Rajah 4.47:	Graf Profil Budaya semasa SD Kristian	255
Rajah 4.48:	Graf Profil Budaya yang diharapkan SD Kristian	256
Rajah 4.49:	Graf Perbandingan Profil Budaya Semasa dan yang Diharapkan SD Kristian	257
Rajah 4.50:	Graf Profil Dimensi Ciri-ciri Organisasi yang Dominan SMP Kristian	260
Rajah 4.51:	Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SMP Kristian	261
Rajah 4.52:	Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan SMP Kristian	262
Rajah 4.53:	Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi SMP Kristian	263
Rajah 4.54:	Graf Profil Dimensi Penekanan Strategik SMP Kristian	264
Rajah 4.55:	Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya SMP Kristian	266
Rajah 4.56:	Graf Profil Atribut Budaya semasa SMP Kristian	268
Rajah 4.57:	Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMP Kristian	270
Rajah 4.58:	Graf Profil Budaya semasa SMP Kristian	272
Rajah 4.59:	Graf Profil Budaya yang diharapkan SMP Kristian	273
Rajah 4.60:	Graf Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMP Kristian	274
Rajah 4.61:	Graf Profil Dimensi Karakteristik Organisasi yang Dominan SMA Kristian	276
Rajah 4.62:	Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SMA Kristian....	278
Rajah 4.63:	Graf Profil Dimensi Pengurusan Karyawan SMA Kristian	279
Rajah 4.64:	Graf Profil Dimensi Perekat Organisasi SMA Kristian.....	280
Rajah 4.65:	Graf Profil Dimensi Penekanan Strategis SMA Kristian	281
Rajah 4.66:	Graf Profil Dimensi Kriteria Kejayaan SMA Kristian.....	282

Rajah 4.67:	Graf Profil Atribut Budaya SMA Kristian	284
Rajah 4.68:	Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMA Kristian	286
Rajah 4.69:	Graf Profil Budaya semasa SMA Kristian	288
Rajah 4.70:	Graf Profil Budaya yang Diharapkan SMA Kristian	289
Rajah 4.71:	Graf Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SMA Kristian	290
Rajah 4.72:	Graf Perbandingan Profil Budaya semasa pada SD, SMP, dan SMA Kristian	292
Rajah 4.73:	Graf Perbandingan Profil Budaya yang diharapkan pada SD, SMP, dan SMA Kristian	294
Rajah 4.74:	Graf Profil Atribut Budaya semasa Sekolah Kristian	296
Rajah 4.75:	Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan Sekolah Kristian.	298
Rajah 4.76:	Graf Profil Budaya semasa Sekolah Kristian	300
Rajah 4.77:	Graf Perbandingan Profil Budaya semasa pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	303
Rajah 4.78:	Graf Perbandingan Profil Budaya yang diharapkan pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	305
Rajah 4.79:	Graf Komitmen Afektif pada Sekolah Dasar Muhammadiyah	307
Rajah 4.80:	Graf Komitmen Berterusan pada Sekolah Dasar Muhammadiyah	308
Rajah 4.81:	Graf Komitmen Normatif pada Sekolah Dasar Muhammadiyah	309
Rajah 4.82:	Graf Sebaran Skor Komitmen pada Sekolah Dasar Muhammadiyah.....	310
Rajah 4.83:	Graf Komitmen Afektif pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah	313
Rajah 4.84:	Graf Komitmen Berterusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah	314
Rajah 4.85:	Graf Komitmen Normatif pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah	315
Rajah 4.86:	Graf Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah	316
Rajah 4.87:	Graf Komitmen Afektif Sekolah Menengah Atas	317

	Muhammadiyah	
Rajah 4.88:	Graf Komitmen Berterusan Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah	318
Rajah 4.89:	Graf Komitmen Normatif Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah	319
Rajah 4.90:	Graf Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah	320
Rajah 4.91:	Graf Skor Komitmen Afektif Sekolah Muhammadiyah	322
Rajah 4.92:	Graf Skor Komitmen Berterusan Sekolah Muhammadiyah	323
Rajah 4.93:	Graf Skor Komitmen Normatif Sekolah Muhammadiyah	324
Rajah 4.94:	Graf Skor Komitmen Total Sekolah Muhammadiyah	325
Rajah 4.95:	Graf Komitmen Afektif pada Sekolah Dasar Kristian	326
Rajah 4.96:	Graf Komitmen Berterusan apada Sekolah Dasar Kristian	327
Rajah 4.97:	Graf Komitmen Normatif pada Sekolah Dasar Kristian	328
Rajah 4.98:	Graf Komitmen Organisasi Sekolah Dasar Kristian	329
Rajah 4.99:	Graf Komitmen Afektif pada Sekolah Menengah Pertama Kristian	331
Rajah 4.100:	Graf Komitmen Berterusan pada Sekolah Menengah Pertama Kristian	332
Rajah 4.101:	Graf Komitmen Normatif Sekolah Menengah Pertama Kristian.....	333
Rajah 4.102:	Graf Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Kristian	334
Rajah 4.103:	Graf Skor Komitmen Afektif SMA Kristian	335
Rajah 4.104:	Graf Skor Komitmen Berterusan SMA Kristian	336
Rajah 4.105:	Graf Skor Komitmen Normatif SMA Kristian	337
Rajah 4.106:	Graf Skor Komitmen Total SMA Kristian	338
Rajah 4.107:	Graf Skor Komitmen Afektif Sekolah Kristian	340
Rajah 4.108:	Graf Skor Komitmen Berterusan Sekolah Kristian	341
Rajah 4.109:	Graf Skor Komitmen Normatif Sekolah Kristian	342
Rajah 4.110:	Graf Profil Komitmen ke atas organisasi Sekolah Kristian	343
Rajah 4.111:	Graf Perbandingan Min Komitmen Afektif pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian.....	345

Rajah 4.112: Graf Perbandingan Min Komitmen Berterusan pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	346
Rajah 4.113: Graf Perbandingan Min Komitmen Normatif pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	347
Rajah 4.114: Graf Perbandingan Min Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian	347

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Fasal 54 dan fasal 55 dalam Undang-Undang Nombor 20 Tahun 2003, mengenai Sistem Pendidikan Nasional Indonesia, menyatakan bahawa penubuhan dan penyelenggaraan sesebuah sekolah di Indonesia boleh dilakukan sama ada oleh orang perseorangan atau syarikat. Berdasarkan undang-undang ini, pada masa ini di Indonesia terdapat dua jenis sekolah; iaitu sekolah yang diselenggarakan oleh kerajaan yang dinamakan Sekolah Negeri (*Public School*) dan sekolah yang diselenggarakan oleh pihak swasta, yang dinamakan sekolah swasta (*private school*). Antara organisasi yang menyelenggarakan sekolah-sekolah swasta, terdapat organisasi yang bernaung di bawah organisasi keagamaan, dan terdapat juga yang berdiri sendiri sebagai yayasan sosial. Organisasi-organisasi ini menyelenggarakan sekolah-sekolah umum, sekolah-sekolah vokasional, dan sekolah-sekolah keagamaan (Undang-Undang, 2003).

Organisasi Muhammadiyah adalah organisasi sosial keagamaan yang bergerak dalam bidang sosial, kesihatan dan pendidikan. Salah satu kegiatan organisasi Muhammadiyah adalah mengurus lembaga pendidikan daripada peringkat taman asuhan kanak-kanak hingga ke peringkat pengajian tinggi (Tafsir, 2004). Lembaga-lembaga pendidikan Muhammadiyah ini bertaburan di seluruh Indonesia termasuk Banjarmasin. Di Banjarmasin, jumlah institusi pendidikan yang diselenggarakan oleh Organisasi Muhammadiyah adalah seperti dalam Jadual 1.1.

Jadual 1.1

Jumlah Sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin

Bilangan	Peringkat Pendidikan	Kuantiti
1	Sekolah Rendah	9
2	Sekolah Menengah Pertama	5
3	Sekolah Menengah Atas	3
4	Sekolah Menengah Vokasional	3
Jumlah		20

Sumber: Pejabat Dinas Pendidikan Bandar Banjarmasin (2009)

Sekolah-sekolah Muhammadiyah diurus oleh organisasi Muhammadiyah di peringkat daerah atau bandar. Dalam struktur pengurusan organisasi Muhammadiyah di peringkat daerah, terdapat satu bahagian yang mengurus bidang pendidikan, iaitu Majlis Pendidikan. Umumnya, majlis pendidikan mengurus sekolah-sekolah dalam wilayahnya sendiri, manakala pengurus di peringkat sekolah, bertanggung jawab ke atas urusan sekolahnya.

Selain yayasan Islam dan Muhammadiyah, yayasan-yayasan Keagamaan Kristian juga menyelenggarakan sekolah-sekolah dari peringkat sekolah rendah, sekolah menengah sehingga sekolah menengah atas. Namun begitu bilangan sekolah di bawah kelolaannya masih kecil di Banjarmasin sebagaimana digambarkan dalam Jadual 1.2.

Jadual 1.2

Jumlah Sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin

Bilangan	Peringkat Pendidikan	Kuantiti
1	Sekolah Rendah	6
2	Sekolah Menengah Pertama	5
3	Sekolah Menengah Atas	3
Jumlah		14

Sumber: Pejabat Dinas Pendidikan Bandar Banjarmasin (2009)

Sungguhpun begitu, dari segi kualiti produk, sekolah-sekolah Kristian adalah lebih baik berbanding dengan sekolah-sekolah yayasan Islam dan Muhammadiyah. Hasil peperiksaan menunjukkan nilai min sekolah rendah Muhammadiyah dan sekolah rendah Kristian di Bandar Banjarmasin adalah seperti berikut.

Jadual 1.3

Hasil Peperiksaan Akhir Sekolah Rendah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Bilangan	Nama Sekolah	Min	Nama Sekolah	Min
1	SD Muhammadiyah 1	79.4	SD Advent	77.8
2	SD Muhammadiyah 5	68.8	SD Kristen	71.1
3	SD Muhammadiyah 6	81.2	SD Kristen Kanaan	85.6
4	SD Muhammadiyah 7	72.5	SD Santa Angela 1	80.0
5	SD Muhammadiyah 8	71.8	SD Santa Angela 2	78.7
6	SD Muhammadiyah 9	83.0	SD Santa Maria	78.1
7	SD Muhammadiyah 10	76.5		
8	SD Muhammadiyah 11	79.2		
9	SD Muhammadiyah 14	89.7		
	Min	78.0	Min	78.6

Sumber: Pejabat Dinas Pendidikan Bandar Banjarmasin (2009)

Di peringkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), hasil peperiksaan adalah seperti berikut.

Jadual 1.4

Hasil Peperiksaan Nasional SMP Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Bilangan	Nama Sekolah	Min	Nama Sekolah	Min
1	SMP Muhammadiyah 1	6.82	SMP Advent	7.45
2	SMP Muhammadiyah 2	6.71	SMP Kristen	7.00
3	SMP Muhammadiyah 3	6.62	SMP Kristen Kanaan	8.01
4	SMP Muhammadiyah 4	7.32	SMP Santa Angela	6.33
5	SMP Muhammadiyah 6	6.36	SMP Santa Maria	8.37
	Min	6.77	Min	7.43

Sumber: Pejabat Dinas Pendidikan Bandar Banjarmasin (2009)

Hasil peperiksaan di peringkat Sekolah Menengah Atas (SMA) sekolah-sekolah Muhammadiyah dan sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin pula adalah seperti dalam jadual berikut.

Jadual 1.5

Hasil Peperiksaan Nasional SMA/SMK Muhammadiyah dan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin

Bilangan	Nama Sekolah	Min	Nama Sekolah	Min
1	SMA Muhammadiyah 1	7.77	SMA Kristen	6.66
2	SMA Muhammadiyah 2	6.81	SMA Kristen Kanaan	7.40
3	SMA Muhammadiyah 3	6.31	SMA Frater don Bosco	7.66
4	SMK Muhammadiyah 1	5.18		
5	SMK Muhammadiyah 2	6.03		
6	SMK Muhammadiyah 3	5.69		
	Min	6.30	Min	7.24

Sumber: Pejabat Dinas Pendidikan Bandar Banjarmasin (2009)

Perbezaan kualiti hasil antara sekolah Muhammadiyah dengan sekolah kristian ini telah menyebabkan Tafsir (2004) membangkitkan satu persoalan iaitu: Mengapakah sekolah-sekolah Muhammadiyah secara pukol rata kualitinya lebih rendah dibandingkan dengan sekolah-sekolah Pemerintah dan sekolah yang dikelola oleh lembaga Kristian. Seterusnya, penyelidikan lanjutan yang dilakukan Tafsir terhadap sekolah-sekolah yang dikelola oleh organisasi Islam selain Muhammadiyah telah memperoleh hasil yang sama, bahkan cenderung lebih rendah mutunya dibandingkan dengan sekolah-sekolah Muhammadiyah (Tafsir, 2004).

1.2 Latar Belakang Masalah Kajian

Prestasi organisasi dan kualiti produk adalah merupakan matlamat unggul bagi setiap organisasi (Rashid, Sambasivan, & Johari, 2003) dan ianya dikaitkan dengan komitmen ahli-ahli organisasi (Dost, Ahmed, Shafi, & Shaheen, 2011; Mowday, Porter & Steers, 1982). Di dalam organisasi sekolah terdapat banyak hasil kajian yang menyatakan bahawa guru-guru yang komited akan menghasilkan kerja yang berkualiti dan mempunyai kesan kepada prestasi guru (Folorunso, Adewale, & Abodunde, 2014; Kamis, Noermijati, & Susilowati, 2013; Wahjusaputri, 2013; Mart, 2013) dan juga kepada pencapaian murid (Mart, 2013; Ponnusamy, 2010; Raheem, 2009; Park, 2005; Lortie, 2002; Fullan, 1991; Tyler, 1988). Namun begitu, walaupun komitmen guru adalah penting untuk peningkatan prestasi dan kualiti produk, tetapi komitmen guru di Indonesia masih berada pada tahap yang rendah. Kajian oleh Bank Dunia (2011) menunjukkan komitmen guru-guru di Indonesia adalah rendah, di mana didapati antara 14-19 peratus guru-guru tidak hadir ke sekolah. Sebelum itu Hadi (2002) mendapati tahap komitmen guru untuk mempertingkatkan kualiti pengajaran adalah tidak memberangsangkan kerana selepas mengikuti kursus penggunaan alat dan pendekatan pengajaran yang inovatif, guru-guru masih menggunakan kaedah pengajaran yang lama dan tidak produktif.

Usman, Akhmadi, dan Suryadarma (2007) pula melaporkan bahawa sebanyak 26% guru-guru di Indonesia datang lewat atau balik awal, atau tidak hadir tanpa alasan tertentu. Ketidakhadiran ini adalah membimbangkan kerana ketidakhadiran guru adalah berkait rapat dengan prestasi murid-murid yang rendah (Usman, Akhmadi, & Suryadarma, 2004). Ketidakhadiran bekerja ini menunjukkan komitmen mereka adalah rendah. Jadual 1.3 di bawah adalah taburan ketidakhadiran guru di Indonesia.

Jadual 1.6

Peratus Ketidakhadiran Guru di Indonesia

		2002/2003	2008
Ketidakhadiran Guru semua sekolah		19.6%	14.1%
Sekolah tidak terpencil		22.7%	12.2%
Sekolah Terpencil		-	23.3%
Status Kepegawaian	Pegawai Negeri Sipil	18.8%	12.5%
	Guru Kontrak	29.6%	19.4%
Peran	Kepala Sekolah	25.1%	20.2%
	Guru Kelas	19.3%	14.0%

Sumber: SMERU (2008)

Tahap komitmen yang rendah dalam kalangan guru di Indonesia ini adalah antara punca rendahnya mutu pendidikan di Indonesia. Apakah yang menyebabkan komitmen guru-guru di Indonesia masih rendah? Mengikut teori komitmen kepada organisasi, salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang ialah budaya organisasi.

Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang penting kepada komitmen organisasi (Abdullah & Abdullah, 2008; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klopper, Louw, & Oosthuizen, 2004). Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Bourantas dan Papalexandris (1992), Chen (2004), Lytle, Hom, dan Mokwa, (2006), serta Rashid, Sambasivan, dan Johari (2003). Kajian-kajian ini merumuskan dua perkara iaitu; pertama, budaya organisasi juga dianggap mempengaruhi sikap pekerja tentang komitmen mereka untuk organisasi mereka (Bourantas & Papalexandris, 1992; Chen, 2004). Kedua, Lytle et al. (2006) meyakini bahawa komitmen merupakan unsur budaya organisasi. Selain itu Rashid et al. (2003) mendapati wujud hubungan antara corak budaya Hofstede dengan komitmen organisasi (Rashid et al., 2003). Dalam menggabungkan model budaya Hofstede dan komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen

(1990). Cohen dan Lunenberg (1990) pula menyatakan bahawa dimensi budaya menentukan komitmen organisasi. Geiger (1998) juga mendapati nilai-nilai budaya mempengaruhi komitmen organisasi.

Rashid et al. (2003) yang menggunakan tipologi budaya Deshpande dan Farley (1999) dan konsep komitmen organisasi oleh Allen dan Meyer (1990), mendapati hubungan positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Rashid et al. (2003) meyakini bahawa pasangan yang sesuai kepada peningkatan prestasi ialah budaya organisasi dan komitmen organisasi. Oleh karena itu Rashid et al. (2003) mencadangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi memberi kesan kepada prestasi organisasi (Rashid et al., 2003).

Walaupun begitu Brewer (1993) mendapati budaya yang memiliki sifat birokrasi sering memiliki hubungan negatif dengan komitmen anggota organisasi. Terlebih dahulu, Odom, Boxx, dan Dunn (1990) menyatakan bahawa jika sesebuah organisasi mengubah halangan kepada hasil dalam birokrasi, ia akan menyumbang kepada terhasilnya komitmen organisasi yang lebih kuat oleh anggota. Anggota yang bekerja dalam lingkungan yang menyokong memiliki tahap komitmen organisasi yang lebih besar. Brewer (1993) juga menemui bahawa wujud hubungan positif ketika budaya menyokong, yang membuahkan komitmen dan keterlibatan anggota yang lebih kukuh. Seterusnya Lok, Westwood, dan Crawford (2005) menyatakan bahawa budaya menyokong mempunyai hubungan positif yang kuat dengan komitmen berbanding dengan budaya birokrasi yang mempunyai hubungan negatif dengan komitmen.

Sebelum itu, Martin (2001) pula percaya bahawa sesebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yang secara aktif didukung oleh pengurus organisasi, juga

menghasilkan anggota yang lebih komited terhadap sasaran dan tujuan organisasi. Demikian pula, Nazir (2005) berpendapat bahawa organisasi-organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat sering dikaitkan dengan jenis komitmen yang tinggi. Sementara itu, Yazdani dan Yaghoubi (2011) mendapati wujud hubungan positif antara komitmen organisasi dengan sokongan pihak pengurusan.

Di samping itu, Antonio Ortega dan Miguel A'ngel Sastre (2013) pula mendapati nilai-nilai yang dipersepsi dan dinyatakan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen. Terutama, nilai-nilai yang berorientasikan orang dan kelakuan beretika adalah merupakan peramal terbaik kepada komitmen afektif. Kajian ini mengesahkan, juga, bahawa amalan sumber manusia yang sesuai sangat memberi kesan kepada persepsi nilai.

Begitu juga dengan Aida Azadi, Somaye Bagheri Farsani, Maryam Eslami Farsani dan Shahram Aroufzad (2013) yang mendapati wujud korelasi yang positif dan signifikan antara budaya organisasi keseluruhan dan komitmen organisasi. Di samping itu, korelasi positif antara budaya organisasi sub-skala seperti Penglibatan, Ketekalan, Keserasian dan Misi dengan komitmen organisasi sub-skala (termasuk komitmen afektif, komitmen yang berterusan dan komitmen normatif) adalah signifikan. Berdasarkan keputusan ini dibuat kesimpulan bahawa budaya organisasi dan komitmen adalah elemen utama untuk menggalakkan persekitaran kerja yang inovatif dan organisasi.

Selain itu Akhtar Shoaib, Naseer Zainab, Haider Maqsood dan Rafiq Sana (2013) mendapati salah satu jenis budaya iaitu budaya kelompok adalah yang paling disukai oleh pekerja. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa budaya kelompok mempunyai

hubungan yang paling ketara dengan ketiga-tiga dimensi komitmen berbanding dengan lain-lain jenis budaya. Begitu juga, dengan menggunakan pembolehubah demografi jantina, didapati bahawa wanita lebih cenderung terhadap komitmen afektif dalam pertubuhan mereka berbanding dengan rakan-rakan lelaki mereka. Tidak terdapat perbezaan komitmen berterusan, manakala lelaki telah sangat cenderung ke arah komitmen normatif berbanding perempuan. Begitu juga dengan Maryam Khalili (2014) yang mendapati wujud hubungan yang positif dan bermakna antara komitmen organisasi dengan budaya organisasi.

Walau bagaimana pun kajian Van Stuyvesant (2007) memperoleh dapatan yang bercampur-campur iaitu; (1) wujud hubungan yang positif antara budaya pencapaian semasa dengan komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif; (2) budaya sokongan semasa memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen normatif; (3) tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya kuasa semasa dengan tiga dimensi komitmen organisasi; (4) budaya organisasi yang diharapkan tidak mempunyai kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi pegawai; (5) terdapat hubungan statistik yang signifikan antara budaya yang diharapkan dengan komitmen organisasi, tetapi negatif; (6) jurang perbezaan budaya tidak memberi kesan ke atas komitmen organisasi pegawai; dan (7) tidak wujud hubungan yang signifikan antara jurang perbezaan budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Begitu juga dengan Pittorino (2008) yang memperoleh dapatan yang bercampur-campur iaitu; (1) terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya pencapaian semasa dengan komitmen afektif; (2) terdapat hubungan negatif yang kuat dan signifikan antara budaya kuasa semasa dengan komitmen afektif; (3) tidak

terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi yang diharapkan dengan komitmen organisasi; dan (4) jurang perbezaan budaya mempunyai kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi pegawai.

Selain itu Padma dan Nair (2009) juga memperoleh dapatan yang hampir sama dengan Van Stuyvesant (2007) dan Pittorino (2008) yang mendapati budaya adhokrasi mempunyai kesan yang besar ke atas komitmen, dan budaya hierarki mempunyai kesan negatif terhadap komitmen organisasi. Namun dalam organisasi awam, budaya kelompok mempunyai kesan yang paling besar atas komitmen, dan budaya pasaran mempunyai kesan negatif terhadap komitmen. Manakala Nadaraj Naicker (2008) mendapati pekerja-pekerja di dalam organisasi didapati sangat suka kepada budaya pencapaian dan sokongan. Walau bagaimana pun komitmen mereka adalah sangat rendah dan pekerja kekal dengan syarikat itu semata-mata kerana keperluan.

Di samping itu Rowaa El Dajani (2009) pula mendapati wujud hubungan positif antara setiap dimensi budaya organisasi dengan komitmen pekerja. Juga beliau mendapati lebih tua umur pekerja, lebih banyak pengalaman, dan orang-orang dalam jawatan pengurusan dilaporkan skor yang lebih tinggi bagi kedua-dua budaya organisasi dan komitmen. Muhammad Suleman Sabir, Adeel Razzaq dan Muhammad Yameen (2010) pula merumuskan bahawa budaya organisasi meningkatkan komitmen pekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi kerana budaya organisasi adalah bahagian wajib organisasi di mana kejayaan atau kegagalan organisasi bergantung kepadanya. Organisasi-organisasi yang berjaya dalam melaksanakan budaya cekap mendapat keuntungan yang tinggi. Budaya organisasi meningkatkan komitmen pekerja melalui memasang tahap yang berbeza (peringkat

permukaan, menyokong nilai-nilai, nilai-nilai dan andaian asas) budaya dalam organisasi.

Seterusnya Mohammad Hadi Asgari, Saiyed Sadra Nojavaee, dan Nargess Hadipoor (2011) merumuskan wujud hubungan positif antara komitmen organisasi dan budaya organisasi. Namun begitu Yun Carlis, (2011) mendapati budaya organisasi tidak berpengaruh ke atas komitmen organisasi. Walaupun begitu Sysinger, (2012) mendapati budaya jenis adhokrasi memiliki pengaruh positif yang lebih besar ke atas komitmen berbanding dengan jenis budaya lain. Walau bagaimanapun, terdapat juga beberapa penemuan yang berbeza-beza, budaya pasaran mempunyai pengaruh yang kuat kedua ke atas komitmen. Namun begitu Ezekiel Saasongu Nongo dan Darius Ngutor Ikyanyon (2012) mendapati penglibatan dan keupayaan menyesuaikan diri mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen, manakala konsisten dan misi tidak mempunyai hubungan dengan komitmen.

Selain itu Mandan Momeni, Amir Babak Marjani, dan Vajiheh Saadat (2012) mendapati wujud hubungan yang signifikan antara semua komponen budaya organisasi termasuk keupayaan menyesuaikan diri, penglibatan, pelarasan, misi dan komitmen. Begitu juga dengan Anita (2012) yang mendapati budaya organisasi mempunyai kesan ketara ke atas komitmen organisasi. Namun begitu Wolfgang Messner (2013) memperoleh dapatan yang pelbagai di mana dimensi budaya organisasi, kolektivisme dalam kumpulan dan orientasi prestasi adalah anteseden dengan kesan terbesar kepada komitmen pekerja, tetapi dimensi budaya lain menunjukkan pelbagai tahap pengaruh positif dan negatif terhadap komitmen pekerja. Kedua, analisis data dedah hubungan yang lebih kukuh antara komitmen afektif dan komitmen normatif dalam konteks India berbanding lain kajian Amerika

Utara. Ketiga, ia menyokong cadangan yang dikemukakan dalam kajian lain yang komitmen berterusan perlu berpecah kepada dua subfaktor iaitu alternatif dan pengorbanan.

Memandangkan terdapat percanggahan dapatan kajian-kajian tersebut, maka timbul satu persoalan iaitu adakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen kepada organisasi apabila diuji dalam persekitaran pendidikan di Indonesia?

Di samping itu walaupun secara amnya budaya organisasi penting dalam membentuk sikap seseorang, tetapi budaya organisasi di sekolah-sekolah di Indonesia adalah berada pada tahap yang tidak berupaya membantu membentuk sikap dan tingkah laku positif guru-guru di Indonesia (Maryati, 2011).

Berdasar kajian lepas yang telah dikupas dalam perenggan-perenggan terdahulu, dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi sangat bergantung kepada pengasas organisasi, keperibadian mereka, dan cara yang disukai mereka untuk mengerjakan sesuatu (Martin, 2001). Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahawa budaya organisasi boleh juga dibentuk melalui hubungan antara kelompok pekerja yang bekerja bersama di dalam organisasi, yang mula berkongsi idea dan kegiatan di dalam organisasi. Sebelum ini, Handy (1993) mengenal pasti sejumlah pengaruh lain yang menentukan budaya sebuah organisasi, iaitu sejarah dan kepemilikan organisasi, saiz organisasi, teknologi, tujuan dan sasaran, persekitaran organisasi, dan sumber manusia.

Rowe, Mason, Dickel, Mann, dan Mockler, (1994) pula menegaskan bahawa jurang antara budaya sedia ada (*existing culture*) dengan budaya yang diharapkan (*preferred culture*) sering wujud. Jurang budaya organisasi terjadi di dalam suatu organisasi

ketika wujud perbezaan antara jenis budaya organisasi dominan yang ada dengan budaya organisasi yang lebih disukai atau diharapkan (Bourantas & Papalexandris, 1992). Meskipun pelbagai kajian mengenai jurang (perbezaan) budaya organisasi ini telah dilakukan, namun kajian ini masih terbatas (Nazir, 2005).

1.3 Pernyataan Masalah

Pada amnya daripada segi input pendidikan iaitu bilangan guru, latihan guru, kemudahan dan prasaran sekolah antara sekolah Muhammadiyah dengan sekolah Kristian tidak terdapat perbezaan, tetapi daripada segi pencapaian akademik pelajar-pelajar adalah berbeza di mana sekolah Kristian lebih baik berbanding dengan sekolah Muhammadiyah (Tafsir, 2004). Mengikut literatur, salah satu faktor yang menentukan perbezaan prestasi sekolah ialah komitmen guru-guru, (Folorunso, Adewale, & Abodunde, 2014; Kamis, Noermijati, & Susilowati, 2013; Wahjusaputri, 2013; Mart, 2013) di mana sekolah-sekolah yang memiliki guru-guru yang tinggi tahap komitmennya prestasi akademik sekolah berkenaan adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah di mana tahap komitmen guru-gurunya rendah (Mart, 2013; Ponnusamy, 2010; Raheem, 2009; Park, 2005; Lortie, 2002; Rosenholtz, 1989; Bryk & Driscoll, 1988; Dworkin, 1987). Di sini timbul satu persoalan iaitu adalah komitmen guru-guru di sekolah Muhammadiyah berbeza dengan sekolah Kristian?

Dapatan-dapatan kajian ini membangkitkan minat penyelidik untuk menjalankan kajian lanjutan bagi mengukur tahap komitmen guru-guru ke atas organisasi di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Sekolah-sekolah Kristian, kerana pekerja yang mempunyai komitmen akan cenderung menjadi lebih berkesan dan cekap dalam memberikan perkhidmatan, dan berkorban bagi organisasi untuk kemajuan

organisasinya (Greenberg & Baron, 2003). Demikian juga Lahiry (1994), Ahmad, (2015) bersetuju bahawa komitmen pekerja mempunyai satu kesan atas prestasi organisasi dan perkhidmatannya, dan bahawa komitmen ke atas organisasi boleh dikuatkan dengan mengubah budaya organisasi.

Isu selanjutnya ialah walaupun komitmen penting kepada peningkatan prestasi organisasi (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982), tetapi tahap komitmen guru-guru di Indonesia adalah rendah. The World Bank (2011) mendapati guru-guru di Indonesia tidak hadir bekerja sebanyak 14% dalam tahun 2008. Kajian oleh Usman, Akhmedi dan Suryadarma (2007) mendapati sebanyak 26% guru di Indonesia tidak hadir sekolah. Ketidakhadiran sekolah ini adalah satu gambaran bahawa mereka tidak komited kepada kerja. Mowday et al. (1982) menyatakan bahawa komitmen mempunyai hubungan yang songsang dengan ketidakhadiran kerja. Mengapakah berlaku ketidakhadiran yang tinggi? Mengikut literatur, salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang ialah persekitaran tempat kerja (Mowday et al., 1982), manakala perkara yang terkandung dalam persekitaran pula ialah budaya organisasi (Schein, 2004; Handy, 1993). Di sini timbul satu persoalan iaitu adakah budaya organisasi mempunyai hubungan dengan komitmen guru?

Hellreigel et al. (2004) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh penting kepada komitmen organisasi. Dapatan ini adalah selari dengan kajian-kajian oleh Khalili (2014); Shoaib, et al. (2013); Azadi, et al. 2013); Ortega dan Sastre (2013); Messner (2013); Salleh (2012); Lytle et al. (2006); Chen (2004); Bourantas dan Papalexandris (1992). Martin (2001) meyakini bahawa sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yang secara aktif disokong oleh pengurus organisasi, juga menghasilkan anggota yang lebih komited terhadap sasaran dan tujuan

organisasi. Demikian juga, Nazir (2005) mendapati organisasi-organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat sering dikaitkan dengan komitmen normatif.

Namun begitu budaya birokrasi mempunyai hubungan negatif dengan komitmen anggota organisasi (Messner, 2013; Chen, 2004). Manakala Lok, Westwood, dan Crawford (2005) menyatakan bahawa budaya birokrasi mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen. Yazdani dan Yaghoubi (2011) pula memperoleh dapatan yang menunjukkan tidak terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan inovasi individual, toleransi atas risiko, sistem ganjaran yang berasaskan prestasi; dan identiti organisasi. Di samping itu kajian mereka juga mendapati tidak wujud hubungan antara komitmen organisasi dengan pola komunikasi organisasi, sistem pengawasan, arahan pengurusan dan integrasi organisasi.

Selain itu, kajian oleh Van Stuyvesant (2007) juga memperoleh dapatan yang pelbagai iaitu, 1) terdapat hubungan antara budaya pencapaian, budaya sokongan semasa, dengan komitmen; 2) tidak wujud hubungan antara budaya kuasa semasa dengan tiga dimensi komitmen organisasi; 3) budaya organisasi yang diharapkan tidak memberi kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi pegawai; 4) wujud hubungan negatif antara budaya peranan organisasi dengan komitmen afektif; 4) jurang perbezaan budaya tidak memberi kesan ke atas komitmen organisasi pegawai; 5) tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jurang perbezaan budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Begitu juga dengan kajian oleh Pittorino (2008) yang mendapati: 1) wujud hubungan antara budaya pencapaian semasa dengan komitmen afektif; 2) wujud hubungan negatif antara budaya kuasa semasa dengan komitmen afektif; 3) tidak wujud hubungan antara budaya organisasi yang

diharapkan dengan komitmen organisasi; dan 4) jurang perbezaan budaya memberi kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi pegawai.

Berasaskan hujah-hujah di atas, usaha mengenal pasti budaya organisasi sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin adalah penting kerana budaya organisasi boleh mempengaruhi tahap komitmen pekerja, dan juga penting untuk mengukur tahap komitmen pekerja ke atas organisasi sekolah kerana pekerja yang mempunyai komitmen cenderung lebih terlibat dengan pelanggan dan masyarakat, dalam memperbaiki perkhidmatan di sekolah. Oleh itu satu kajian lanjut adalah perlu dijalankan.

1.4 Soalan Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah yang dikemukakan di atas, secara khususnya soalan yang ingin dijawab oleh kajian ini ialah:

1. Apakah profil budaya organisasi semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin?
2. Apakah tahap komitmen organisasi guru-guru di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin?
3. Adakah terdapat perbezaan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah?
4. Adakah terdapat perbezaan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah?
5. Adakah terdapat hubungan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi guru-guru?

6. Adakah jenis dan peringkat sekolah merupakan penyederhana (*moderator*) kepada hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru?

1.5 Objektif Kajian

Tujuan umum kajian ini adalah untuk memetakan profil budaya sekolah Muhammadiyah dan budaya sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Kemudian berdasarkan pemetaan budaya organisasi sekolah tersebut, dapat dikenal pasti aspek-aspek budaya yang berhubungan dengan komitmen organisasi sekolah. Secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan profil budaya organisasi semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.
2. Mendeskripsikan tahap komitmen organisasi guru-guru di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.
3. Menganalisis perbezaan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah.
4. Menganalisis perbezaan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah.
5. Mengenal pasti hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru.
6. Menentukan adakah jenis dan peringkat sekolah merupakan penyederhana (*moderator*) kepada hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru.

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas beberapa hipotesis nol telah dibentuk untuk diuji, iaitu:

1. H_{01} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

$H_{01.1}$: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi semasa mengikut jenis sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

$H_{01.2}$: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

$H_{01.3}$: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

2. H_{02} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

$H_{02.1}$: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

H_{02.2}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

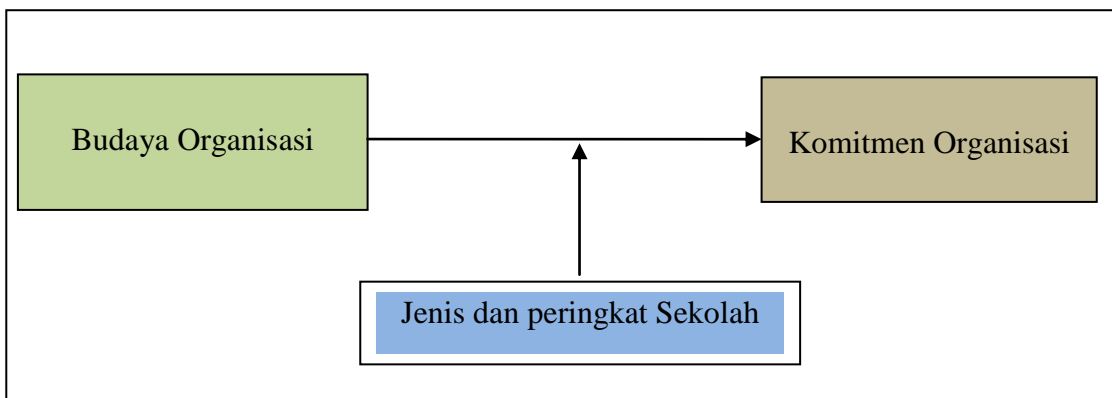
H_{02.3}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

3. H₀₃: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin
4. H₀₄: Jenis dan peringkat sekolah bukan merupakan penyederhana (*moderator*) dalam hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru.

1.7 Kerangka Kajian

Daripada konsep-konsep dan kajian yang telah dihuraikan di atas, boleh disimpulkan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen ke atas organisasi (Khalili, 2014; Shoaib, et al., 2013; Azadi, et al., 2013; Ortega dan Sastre, 2013; Messner, 2013; Salleh, 2012; Lytle et al., 2006; Chen, 2005; Hellreigel et al., 2004). Dari kajian lain pula, dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi awalnya ditentukan oleh pengasas organisasi (Chatab, 2007), keperibadian mereka, dan cara yang disukai mereka untuk mengerjakan sesuatu (Greenberg & Baron, 2003; Martin, 2001). Handy (1993) mengenal pasti sejumlah pengaruh lain yang menentukan budaya sesebuah organisasi, iaitu sejarah dan kepemilikan organisasi (*history and*

ownership), saiz (*size*) organisasi, teknologi (*technology*), tujuan dan sasaran (*goal and objectives*), persekitaran organisasi (*environment*), dan tenaga kerja (*the people*). Perbezaan pengasas organisasi, sejarah dan kepemilikan organisasi (Padma & Nair, 2009), tujuan dan sasaran, persekitaran organisasi, dan tenaga kerja dapat membezakan budaya organisasi (Martin, 2001; Handy, 1993). Perbezaan budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap komitmen ke atas organisasi (Nongo & Ikyanyon, 2012; Sysinger, 2012; Sabir & Yameen, 2010; Padma & Nair, 2009). Dengan kerangka konseptual di atas, boleh dirangka bahawa pembolehubah jenis dan peringkat sekolah dapat menjadi moderator dalam hubungan budaya organisasi sekolah dan komitmen guru ke atas organisasi sekolah (Creswell, 2008) seperti dalam Rajah 1.1. berikut:



Rajah 1.1. Kerangka Kajian

1.8 Kepentingan Kajian

Berasaskan kepada konsep-konsep dan kajian yang telah dihuraikan dalam seksyen-seksyen terdahulu, boleh disimpulkan bahawa budaya organisasi mempunyai

pengaruh terhadap keberkesanan organisasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen ke atas organisasi. Juga boleh diketahui bahawa komitmen guru ke atas organisasi sekolah berpengaruh terhadap pencapaian murid di sekolah. Apabila terjadi perbezaan keberkesanan organisasi dalam pencapaian tujuannya, maka hal ini boleh dikaji dari sudut perbezaan budaya organisasinya, dan dari sudut komitmen anggota ke atas organisasinya.

Meningkatkan perkhidmatan oleh sekolah boleh dicapai melalui pengkajian budaya organisasi dan komitmen ke atas organisasi para guru di dalam sekolah (Robbins, 1994, Chatab, 2007). Pengkajian budaya organisasi sekolah adalah penting kerana budaya organisasi boleh mempengaruhi komitmen ke atas organisasi sekolah, dan seterusnya mempengaruhi perkhidmatan sekolah. Selain itu, mengkaji komitmen ke atas organisasi sekolah juga adalah penting memandangkan jika wujud komitmen ke atas organisasi sekolah, maka guru-guru akan memberi komitmen kepada organisasi dan tujuan organisasi, dan berikutnya perkhidmatan di sekolah akan menjadi lebih berkesan dan cekap (Robbins, 1994, Chatab, 2007). Budaya organisasi memberi kesan terhadap komitmen ke atas organisasi (Khalili, 2014; Shoaib, et al., 2013; Azadi, et al., 2013; Ortega dan Sastre, 2013; Messner, 2013; Salleh, 2012), dan mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan organisasi (Salfi & Saeed, 2007; Marcoulides, Heck & Papanastasiou, 2005; Ahmadi, 2004; Meagher, 2003, dan Goldring, 2002). Hal ini menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan organisasi, yang mana hanya boleh dicapai melalui pengembangan budaya organisasi yang sesuai. Oleh kerana itu mengkaji budaya organisasi dan komitmen organisasi ke atas sekolah adalah amat penting.

Jika sekiranya jenis budaya sekolah diketahui, maka akan dapat dipastikan arah perubahannya untuk memastikan sekolah mencapai tujuan secara berkesan. Seterusnya apabila dikenalpasti hubungan antara budaya organisasi sekolah dengan komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah, maka usaha dapat diolah bagi meningkatkan komitmen guru ke atas organisasi sekolah melalui perubahan budaya organisasi sekolahnya. Oleh kerana itu kajian mengenai jenis budaya yang ada di sekolah, jenis budaya yang diharapkan di sekolah, tahap keserasian antara dimensi budaya, tahap kesesuaian jenis budaya, dan hubungan budaya dengan komitmen organisasi sekolah adalah amat mendesak. Apabila hal ini kukuh, usaha meningkatkan kualiti dan keberkesanan pencapaian organisasi sekolah boleh dilaksanakan.

Kajian mengenai budaya organisasi sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin ini dapat pengujian teori di bidang perniagaan ke dalam bidang pendidikan, khususnya budaya organisasi berasaskan nilai bersaing, yang telah dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999), komitmen organisasi yang telah dibina oleh Meyer dan Allen (1991). Kajian ini juga merupakan pengujian kembali teori dan dapatan kajian lepas mengenai budaya organisasi dan hubungannya dengan komitmen organisasi.

Objektif kajian ini adalah untuk memetakan profil budaya organisasi sekolah Muhammadiyah dan budaya organisasi sekolah Kristian di kota Banjarmasin; dan selanjutnya berasaskan pemetaan budaya organisasi sekolah tersebut, dapat dikenalpasti aspek-aspek budaya yang perlu dikembangkan dalam usaha meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah.

Dengan mengenalpasti profil budaya organisasi sekolah, para pengurus sekolah sama ada sekolah-sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah-sekolah Kristian dapat mengenalpasti aspek-aspek budaya mana yang perlu dikembangkan dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi, yang selanjutnya akan turut menentukan keberkesanan organisasi sekolahnya.

Kepada pengurus organisasi Muhammadiyah, hasil pemetaan profil budaya organisasi sekolah-sekolah Muhammadiyah ini, merupakan salah satu dapatan yang akan menjelaskan mengapa sekolah-sekolah Muhammadiyah secara relatif belum mampu unggul dalam persaingan. Selain itu dapatan penyelidikan ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan asas pengembangan sekolah-sekolah Muhammadiyah, dalam usaha meningkatkan keberkesanan dan daya saing sekolah-sekolah Muhammadiyah, khususnya di Bandar Banjarmasin.

1.9 Definisi Operasional

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan satu set andaian, keyakinan, nilai, dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok dalam sesuatu organisasi, yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam menyelesaikan masalah (Gibson, Ivancevic, & Donnelly, 2000).

Tipologi budaya organisasi yang digunakan untuk menganalisis budaya organisasi dalam kajian ini adalah tipologi Cameron dan Quinn (1999) yang dinamakan kerangka nilai bersaing (*competing values framework*).

Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Values Framework*)

Cameron dan Quinn (1999) berasaskan kerangka konseptual yang diberi nama kerangka nilai bersaing (*competing values framework*). Kerangka nilai bersaing ini merangkumi dua dimensi; iaitu dimensi pertama membezakan satu penekanan atas fleksibiliti, keleluasaan (*discretion*), dan dinamika, dari penekanan atas kestabilan, keteraturan, dan kawalan. Dimensi kedua membezakan orientasi dalaman dengan fokus pada integrasi, kolaborasi, dan kesatuan, dari orientasi luaran dengan fokus pada perbezaan, pertandingan, dan persaingan. Dimensi-dimensi ini secara bersama-sama membentuk empat jenis budaya organisasi, iaitu, budaya kelompok, budaya adhokrasi, budaya pasaran, dan budaya hirarki.

***The Clan Culture* (Budaya Kelompok)**

Jenis organisasi dengan budaya ini memiliki nilai dan tujuan yang dikongsi bersama, kesepaduan, keperibadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan yang diserap. Ciri-ciri organisasi dengan budaya kelompok adalah yang persekitarannya dapat dikelola dengan baik melalui prestasi pasukan (tidak individu) dan peranan pegawai, sedangkan pelanggan dianggap sebagai rakan kongsi (Chatab, 2007). Organisasi dengan budaya kelompok menghasilkan persekitaran kerja yang bersifat kemanusiaan (manusiawi), dengan tugas utama pengurus adalah memberi inspirasi kepada pegawai dan membantu tugasnya, serta komitmen dan kesetiaan. Para pemimpin dianggap sebagai mentor dan mungkin bahkan sebagai orang penting yang berpengalaman. Organisasi ini dipandu secara bersama-sama melalui kesetiaan dan tradisi kerja berpasukan, penyertaan, dan konsensus dengan komitmen yang tinggi. Seterusnya organisasi ini menekankan manfaat pengembangan individu jangka

panjang dengan kesepaduan yang tinggi dan moral sebagai hal yang penting. Sementara itu, kejayaan didefinisikan dari segi iklim dalaman dan kepedulian terhadap anggota organisasi.

The Adhocracy Culture (Budaya Adhokrasi)

Adhokrasi adalah bersifat sementara, dengan andaian bahawa inovasi dan memulakan inisiatif mampu membawa kejayaan, terutama dalam usaha memperkenalkan produk dan perkhidmatan baru, dan menyiapkannya untuk masa depan. Dalam hal ini, tugas utama pengurus adalah membantu atau memupuk perkembangan keusahawanan, kreativiti dan aktiviti untuk mengurangi hal-hal yang tidak perlu (tidak mempunyai nilai tambah). Tujuan utama adhokrasi adalah untuk memupuk atau membantu perkembangan kemampuan menyesuaikan diri, fleksibiliti, dan kreativiti. Cabaran penting dalam organisasi jenis ini adalah untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang inovatif dan menyesuaikan diri dengan cepat bagi mendapatkan peluang baru (Cameron & Quinn, 2006).

The Market Culture (Budaya Pasaran)

Nilai teras yang menguasai jenis organisasi pasaran adalah persaingan dan produktiviti. Kompetensi dan produktiviti di dalam organisasi pasaran dicapai melalui suatu penekanan kuat kepada posisi luaran dan pengendalian (Cameron & Quinn, 1999). Organisasi sekolah yang memiliki budaya pasaran ini pada amnya mengandaikan bahawa sesuatu tujuan yang jelas dan strategi yang agresif membawa kepada produktiviti dan penembusan persaingan.

The Hierarchy Culture (Budaya Hirarki)

Budaya ini diwujudkan oleh suatu peraturan rasmi dan kewujudannya adalah untuk bekerja, dengan kaedah pengendalian apa yang patut dilakukan oleh para anggota. Pimpinan (*leader*) yang berkesan adalah penyelaras dan penyelenggara (*organizer*) yang baik. Seterusnya, menjaga atau memelihara organisasi agar berjalan lancar (Cameron & Quinn, 2006). Organisasi sekolah yang memiliki budaya hierarki menekankan kepada peraturan dan dasar rasmi kerana ia merupakan asas untuk mempertahankan tindakan dan mempertahankan organisasi sekolah secara bersama-sama.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), adalah instrumen yang digunakan untuk mengenal pasti profil budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai teras (*core values*), andaian-andaian dasar (*assumptions*), interpretasi (*interpretations*), dan pendekatan yang menyifatkan (*characterize*) organisasi (Cameron & Quinn, 1999). Kerangka ini dibentuk atas enam dimensi budaya organisasi: (1) Ciri-ciri organisasi yang dominan (*Dominant Organizational Characteristics*); (2) Kepimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*); (3) Pengurusan kakitangan (*Management of Employees*); (4) Pelekat Organisasi (*Organizational Glue*); (5) Penekanan Strategik (*Strategic Emphasis*); dan (6) Kriteria Berjaya (*Criteria of Success*) (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya Semasa (*Current Culture*)

Budaya semasa adalah budaya yang wujud masa ini (*current culture*) di dalam organisasi menurut persepsi ahli organisasi (Cameron & Quinn, 2006). Budaya semasa dalam kajian ini merujuk kepada kecenderungan budaya yang wujud di sekolah pada saat sekarang ini.

Budaya yang Diharapkan (*Preferred Culture*)

Budaya yang diharapkan ialah kecenderungan budaya yang diharapkan wujud (*preferred culture*) oleh para ahli organisasi di dalam organisasi mereka (Cameron & Quinn, 2006). Budaya yang diharapkan dalam kajian ini adalah budaya organisasi yang diharapkan wujud di sekolah pada masa akan datang.

Jurang Perbezaan (*Gap*) Budaya

Rowe et al. (1994) menegaskan bahawa sering terdapat jurang perbezaan (*gap*) di antara budaya yang ada masa ini (*existing culture*) dan budaya yang diharapkan (*preferred culture*). Jurang budaya organisasi terjadi di dalam suatu organisasi ketika ada perbezaan antara jenis budaya organisasi dominan yang ada dan budaya organisasi yang lebih disukai atau diharapkan (Bourantas & Papalexandris, 1992). Jurang (*gap*) budaya dalam kajian ini adalah perbezaan yang wujud antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

2. Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologi dalam bentuk ciri-ciri hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi ke atas keputusan individu untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen organisasi dalam kajian ini disandarkan kepada konsep yang dibina oleh Allen dan Meyer (1990), yang membahagikan komitmen kepada tiga kategori, iaitu (1) komitmen ke atas organisasi secara afektif (*affective commitment*), (2) komitmen ke atas organisasi secara berterusan (*continuance commitment*), dan (3) komitmen ke atas organisasi secara normatif (*normative commitment*). Berasaskan definisi ini mereka membina instrument *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) untuk mengukur komitmen organisasi ahli-ahli organisasi. Bagi tujuan mengukur komitmen guru terhadap organisasi, instrumen ini telah digunakan sepenuhnya.

3. Jenis Sekolah

Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan (Undang-undang, 2003). Jenis sekolah dalam kajian ini merujuk kepada jenis organisasi atau lembaga yang mengurus sekolah-sekolah, iaitu Organisasi Muhammadiyah dan Organisasi (Yayasan) Kristian.

4. Peringkat Sekolah

Peringkat sekolah adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tahap perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang

dikembangkan (Undang-Undang, 2003). Peringkat sekolah dalam kajian ini adalah peringkat/skala sekolah, iaitu: Sekolah Rendah (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA), atau Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

1.10 Rumusan

Mengikut literatur, salah satu faktor yang menentukan perbezaan prestasi sekolah ialah komitmen guru-guru, di mana sekolah-sekolah yang memiliki guru-guru yang tinggi tahap komitmennya prestasi akademik sekolah berkenaan adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah di mana tahap komitmen guru-gurunya rendah. Dapatan kajian terdahulu menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh penting kepada komitmen organisasi. Namun begitu budaya birokrasi mempunyai hubungan negatif dengan komitmen anggota organisasi.

Dapatan-dapatan kajian yang cuba menghubungkan antara budaya organisasi dengan komitmen telah menunjukkan kepelbagaian dapatan dan bercanggah antara satu sama lain. Percanggahan ini telah menimbulkan minat penyelidik untuk membuat penyelidikan lanjutan untuk mengenal pasti pola hubungan antara tipologi budaya organisasi oleh Cameron dan Quinn (1999). dengan komitmen guru-guru ke atas organisasi.

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Perbincangan dalam bab ini dibahagikan kepada lima bahagian. Bahagian pertama menghuraikan latar belakang sekolah Muhammadiyah dan Kristian. Bahagian kedua membincangkan budaya organisasi yang merangkumi pengertian, fungsi, ciri-ciri, proses budaya, kesan budaya terhadap pengurusan, dimensi budaya, tipologi budaya, profil budaya, penilaian budaya organisasi dan kerangka nilai bersaing. Seterusnya bahagian ketiga membincangkan perubahan perilaku, keberkesanan dan prestasi. Bahagian keempat pula membincangkan komitmen organisasi, manakala bahagian kelima membincangkan penyelidikan terdahulu mengenai budaya organisasi dan komitmen organisasi.

2.2 Latar Belakang Sekolah Muhammadiyah dan Kristian

2.2.1 Latar Belakang Sekolah Muhammadiyah

Lahirnya pendidikan Muhammadiyah yang moden tidak terlepas daripada sejarah pemerintahan Belanda yang memulakan sistem pendidikan liberal di Indonesia pada akhir abad ke-19. Pada masa pemerintahan Belanda, terdapat empat model persekolahan iaitu; (1) Sekolah Eropah yang ditubuhkan untuk menampung anak-anak pegawai Hindia Belanda. Kurikulumnya adalah sama dengan kurikulum yang terdapat di Belanda, (2) Sekolah Barat yang ditubuhkan untuk menampung anak-anak warganegara Belanda, (3) Sekolah Vernakular yang direkabentuk oleh Belanda

demi kepentingan mereka sendiri, (4) Sekolah Pribumi, iaitu sekolah yang ditubuhkan oleh lembaga agama dan di luar kendalian Belanda (Mushaffaini & Agustia, 2013).

Kewujudan empat jenis sekolah ini telah melahirkan jurang pemisah yang semakin melebar antara Belanda dengan penduduk pribumi. Di samping itu pula Pendidikan Islam yang berasaskan pesantren tidak sahaja kontra dengan pendidikan kolonial tetapi juga kontra dengan sistem pengajarannya. Pendidikan Islam tertinggal dan tidak maju ke hadapan. Menghadapi realiti sistem pendidikan Barat dan Islam yang dualistik ini, Ahmad Dahlan pada tanggal 18 November 1912 cuba mengatasi dengan cara menyatupadukan sekolah-sekolah ini sebagai jalan tengah. Usaha ini bermula dengan mengenalpasti masalah yang dihadapi umat Islam pada waktu itu yang kelihatan ketinggalan dan dirasakan perlu diselesaikan dengan segera. Bertitik tolak daripada isu ini maka lahir pendidikan Muhammadiyah yang menggabungkan pendidikan umum dan pendidikan Islam (Mushaffaini & Agustia, 2013).

Bermula dari saat ini, pendidikan Muhammadiyah berkembang dengan pesat (Putra, et al., 2012). Antara sekolah terawal yang menggunakan menggabungkan pendidikan umum dan pendidikan Islam ialah: (1) Kweekschool Muhammadiyah Yogyakarta; (2) Muallimin Muhammadiyah, Solo, Jakarta; (3) Muallimat Muhammadiyah, Yogyakarta; (4) Zu'ama/Za'imat, Yogyakarta; (5) Kulliyah Mubalighin/Mubalighot, Sumatera Tengah; (6) Tablighschool, Yogyakarta; (7) H.I.K Muhammadiyah Yogyakarta (Putra et al., 2012).

Mengikut data terbaru terdapat sebanyak 5,797 buah sekolah Muhammadiyah, iaitu 1,132 Sekolah Dasar (Rendah), 1,769 Madrasah Ibtidaiyah; 1,184 Sekolah Menengah Pertama; 534 Madrasah Tsanawiyah; 511 Sekolah Menengah Atas; 263

Sekolah Menengah Keguruan; 172 Madrasah Aliyah; 67 Pondok Pesantren; 55 Akademi; 4 Politeknik; 70 Sekolah Tinggi dan 36 buah universiti yang tersebar di seluruh Indonesia (Amalia, 2012).

2.2.2 Dasar dan matlamat Pendidikan Muhammadiyah

Penubuhan awal pendidikan Muhammadiyah bermula daripada falsafah teologis yang kuat; iaitu manusia akan mencapai darjah keimanan dan ketaqwaan yang sempurna jika memiliki kedalaman ilmu pengetahuan (Mu'ti, 2009). Falsafah inilah yang kemudian menjadi garis pembeza antara keluaran pendidikan Muhammadiyah dengan keluaran pendidikan konvensional barat dan pendidikan tradisional (Mu'ti, 2009). Matlamat pendidikan Muhammadiyah untuk menyediakan pelajar-pelajarnya supaya mampu bersaing dalam era Indonesia yang baru merdeka agar tetap terus hidup pada masa yang akan datang.

Dilihat dari sejarah perkembangan sistem pendidikan ini, ada pendapat yang mengatakan bahawa matlamat pendidikan Muhammadiyah sejak didirikan adalah “Membentuk Alim Intelektual” (Mulkhan, 1990), iaitu seorang muslim yang seimbang iman dan ilmunya, ilmu agama dan ilmu umum, orang yang kuat rohani dan jasmaninya. Pendapat-pendapat ini dapat dilihat daripada komponen bahan pelajaran, yang merupakan kompromi antara ilmu-ilmu agama dengan ilmu pengetahuan yang datang dari Barat.

Pada tahun 1977 dirumuskan matlamat pendidikan Muhammadiyah secara umum berbunyi: (1) terwujudnya manusia Muslim yang berakhlak mulia, cekap, percaya pada diri sendiri, berguna kepada masyarakat dan negara. Beramal menuju

terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya; (2) Memajukan dan memperkembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk pembangunan masyarakat dan negara Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 (Mushaffaini & Agustia, 2013; Putra et al., 2012). Sehingga kini matlamat pendidikan Muhammadiyah menjadi rujukan kepada perguruan Muhammadiyah di mana dengan jelas dirakam di dalam Qoidah (Kaedah) Pendidikan Dasar dan Menengah Bab I pasal 3 sebagai berikut: Pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah bermatlamat: membentuk manusia muslim yang beriman, bertaqwa berakhlak mulia, cekap, percaya diri, memajukan dan memperkembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan dan beramal menuju terwujudnya masyarakat utama, adil dan makmur yang diridhai oleh Allah SWT (Mushaffaini & Agustia, 2013). Di dalam matlamat ini terkandung nilai-nilai asas yang secara tersirat jelas merujuk pada nilai-nilai Islam yang bersumber kepada al-Qur'an dan Sunnah. Secara amnya dapat disimpulkan bahawa matlamat pendidikan Muhammadiyah ialah membentuk muslim yang cakap, berakhlak mulia, percaya kepada diri sendiri dan berguna bagi masyarakat. Namun secara tersiratnya pendidikan Muhammadiyah tidak hanya ingin melahirkan kader-kader Muhammadiyah, tetapi juga anak bangsa yang kuat keIslamannya, berilmu pengetahuan dan mempunyai wawasan ke hadapan sebagai usaha menuju pembangunan manusia Indonesia seutuhnya, lahir dan batin seperti yang dicitakan oleh seluruh bangsa Indonesia (Yusuf, 2000). Matlamat Pendidikan Muhammadiyah telah dirumuskan dan disahkan oleh Majlis Tanwir yang terasnya Pendidikan Muhammadiyah ialah membentuk manusia muslim, berakhlak mulia, cakap, percaya kepada diri sendiri dan berguna untuk masyarakat awam.

Berkaitan dengan kurikulum pula, kurikulum yang digunakan di sekolah Muhammadiyah adalah merupakan kurikulum gabungan antara kurikulum pelajaran pesantren dengan kurikulum moden dengan mempelajari ilmu-ilmu dalam bidang awam. Adapun mata pelajaran yang diajar di Pendidikan Muhammadiyah adalah menyentuh pelbagai aspek iaitu: (1) Aqidah akhlak; (2) Hablumminallah; (3) Hablumminannas; (4) Bahasa dan Tarikh (Mushaffaini & Agustia, 2013).

Dengan demikian maka mata pelajaran yang disampaikan di sekolah Muhammadiyah adalah Pendidikan Agama yang mencakupi mata pelajaran aqidah akhlak, hadist, fiqih, tarikh, bahasa, al-quran dan ke-Muhammadiyah-an. Selain pendidikan agama di Muhammadiyah juga mempunyai pendidikan umum yang mencakupi Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, Ilmu teknik, Olah raga, Matematik dan lain-lain (Nawawi et al.,1992).

Bahan pelajaran di atas diberikan secara berencana. Ertinya bahan pelajaran tertentu diberikan di kelas tertentu dengan waktu atau lama belajar di setiap kelas yang telah ditetapkan. Di sekolah Muhammadiyah juga telah diterapkan sistem ulangan, pencatatan kehadiran murid dan kenaikan kelas, dan kecakapan murid dinilai melalui ulangan yang diberikan.

Walaupun menggunakan sistem pendidikan gabungan, tetapi metod pengajaran di sekolah Muhammadiyah agak berbeza dengan kaedah di dalam pendidikan tradisional. Jika dalam sistem pendidikan Islam tradisional keadah mengajar dikenal sebagai metod *srogan* (murid secara individual menghadap kyai (guru) satu persatu dengan membawa kitab yang akan dibacanya, kyai membacakan pelajaran, kemudian menerjemahkan dan menerangkan maksudnya) dan *weton* (metod pengajaran secara berkelompok dengan murid duduk bersimpuh mengelilingi kyai

juga duduk bersimpuh dan kyai menerangkan pelajaran dan murid menyemak buku masing-masing atau dalam bahasa Arab disebut metod *Halaqah*), tetapi di lembaga pendidikan klasikal seperti yang dipraktikkan oleh Muhammadiyah, metod pengajaran yang demikian tidak diterapkan lagi. Di sekolah Muhammadiyah murid tidak lagi hanya menerima dengan kritis dan dengan perbandingan, terutama bagi kitab fikah yang mengajarkan pendapat Mujtahid tertentu. Adapun metod yang digunakan di Muhammadiyah iaitu metod ceramah, diskusi, tanya jawab, pemberian tugas, metode kerja kelompok, demonstrasi, latihan, sosiodrama, metod karya wisata/belajar di alam (Putra et al., 2012). Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran oleh Pergerakan Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

1. Cara belajar dan mengajar. Lembaga Pendidikan Muhammadiyah menggunakan sistem klasikal seperti yang dilakukan oleh Pendidikan Barat, lebih modern dibandingkan pendidikan tradisional.
2. Bahan Pelajaran. Di lembaga Pendidikan Muhammadiyah diajarkan ilmu umum dan agama. Berbeza dengan lembaga pendidikan Tradisional hanya mengajarkan ajaran Agama sahaja
3. Rencana Pelajaran. Pendidikan Muhammadiyah sudah mengatur kurikulum dengan baik, sehingga keberkesanan pembelajaran terjamin dengan baik
4. Pengasuh dan Guru. Di lembaga pendidikan Muhammadiyah terdapat guru agama dan guru umum dibandingkan dengan lembaga tradisional hanya memiliki guru agama sahaja yang berpengalaman dibidangnya.
5. Hubungan guru dan murid terlihat lebih akrab dan suasana yang menyenangkan dibandingkan dengan lembaga pendidikan tradisional yang lebih bersifat authoritarian.

2.2.3 Latar Belakang Sekolah Kristian

Menjelang abad ke-20, di Amerika telah terjadi pemisahan besar dalam sistem pendidikannya, di mana pendidikan agama khususnya pendidikan agama Kristian tidak lagi diajarkan di sekolah-sekolah umum (*public school*). Oleh kerana itu pemahaman mengenai pendidikan Kristian hanya berlakudan dibatasi di dalam ruang lingkup gereja, organisasi-organisasi keagamaan dan keluarga-keluarga Kristian yang masih kuat menjaga tradisi agamanya. Dengan demikian falsafah pendidikan Kristian tidak dapat difahami di dalam sistem pendidikan formal secara umum, melainkan hanya difahami di dalam sistem pendidikan informal secara khusus, terbatas di gereja-gereja, organisasi-organisasi keagamaan dan keluarga-keluarga sahaja (Sheba, 2011).

Pada pertengahan abad ke-19 terjadi kebangunan rohani besar-besaran yang melanda Amerika dan Eropa, di mana kaum Injili kembali menekankan kepada aspek kerohanian dalam kalangan orang-orang Kristian dan gereja Tuhan (Sheba, 2011). Akibatnya membawa kesan positif di dalam kehidupan gereja dan masyarakat, termasuk juga di dalam dunia pendidikan. Tokoh-tokoh penting di dalam sejarah pendidikan Kristian mencuba mengembalikan dunia pendidikan di dalam kerangka falsafah pendidikan Kristian yang utuh dengan prinsip-prinsip dasar iman Kristian yang berakar kuat di dalam Alkitab (Khoe Yao Tung, 2015). Hal ini mempunyai kesan yang besar. Beberapa sekolah Kristian dibuka oleh lembaga-lembaga Kristian, gereja dan orang-orang perseorangan yang memiliki visi dan misi yang utuh yang didasarkan kepada Alkitab yang juga adalah Firman Allah.

Jadi dapat disimpulkan, bahawa di satu sisi falsafah Pendidikan Kristian yang diterapkan di sekolah-sekolah secara umum ditentang oleh kaum Liberalisme yang

menekankan sekularisme dan didasarkan kepada kebaikan-kebaikan morali semata-mata. Hal ini menjadikan falsafah pendidikan Kristian hanya diajarkan dan terbatas di gereja-gereja, lembaga keagamaan dan keluarga-keluarga. Tetapi di sisi yang lain ketika Amerika dilanda dengan “kebangunan-kebangunan” rohani, maka secara tidak langsung muncul tokoh-tokoh Kristian yang memperjuangkan falsafah pendidikan Kristian yang secara khusus diterapkan disekolah-sekolah Kristian, bukan sekolah umum (*public school*). Dengan demikian muncullah sekolah-sekolah Kristian dengan filsafat pendidikan Kristian yang diasaskan kepada Alkitab dan berakar kuat di dalam tradisi keKristianan.

2.2.4 Dasar dan Matlamat Sekolah Kristian

Secara umum sekolah-sekolah Kristian dapat diertikan sebagai tempat di mana para pelajar dapat belajar memiliki dan mengembangkan pengetahuan (secara kognitif), lahir di dalam karakternya yang sesuai dengan tahap kedewasaannya, serta memiliki keyakinan iman di dalam hubungannya dengan Allah melalui Yesus Kristus (Sheba, 2011).

Dalam perspektif Kristian, sekolah adalah keperluan orang tua dalam mendidik anak-anak mereka. Sedangkan orangtua adalah pendidik utama. Sekolah Kristian harus menyelaraskan prinsip pendidikan Kristian berkaitan pengembangan karakter dan pendisiplinan anak-anak sama ada di sekolah mahupun di rumah. Sekolah Kristian adalah sambungan dari pendidikan orangtua dalam mendidik anak. Sekolah Kristian berkesempatan menggunakan pertemuan orang tua murid sebagai ibu bapa “*parenting school*” dengan matlamatnya menjalin hubungan dan kebersamaan dalam mengembangkan karakter, sikap, moral, dan spiritual anak. Untuk berjaya dalam

membangun hubungan tersebut, Sekolah Kristian harus memiliki falsafah dan prinsip-prinsip pendidikan Kristian yang bersumber kepada kebenaran Firman Tuhan (Khoe Yao Tung, 2015; Sheba, 2011).

Landasan dasar yang digunakan dalam pendidikan anak adalah Firman Tuhan. Firman Tuhan merupakan sumber keselamatan, kebenaran, hikmat dan pengetahuan. Alkitab juga menyatakan bahawa Allah tidak hanya menciptakan segala sesuatu tetapi segala sesuatu diciptakan untuk-Nya. Sebagai Pencipta, Allah adalah kekekalan dan sumber kebenaran yang sejati. Ketika Firman Allah dihapus dari proses pendidikan, pendidikan hanyalah kesia-siaan belaka manusia. Pendidikan yang dikembangkannya akan menjadi praksis yang menyesatkan dan mengingkari Tuhan sebagai sumber keselamatan, sumber kebenaran, sumber hikmat dan sumber pengetahuan (Sheba, 2011).

Pendidikan anak dalam perspektif Kristian harus memiliki matlamat utama iaitu mempersiapkan anak dalam kehidupan masa kini dan kehidupan kekal dalam Yesus Kristus (Khoe Yao Tung, 2015). Matlamat pendidikan bukan hanya mengejar pengetahuan semata-mata untuk persiapan masa kini, persiapan mendatang, dan untuk kekekalan. Pendidikan tidak semata-mata terbatas kepada kehidupan masa kini namun ianya melampaui garis masa sekarang, pendidikan dari perspektif Alkitab harus menyiapkan murid bukan hanya semata-mata untuk kehidupan semasa tetapi persediaan selepas mati. Hal ini secara jelas menyatakan bahawa matlamat keberadaan sekolah Kristian adalah melalui proses pengajaran yang ada di dalam sekolah Kristian dapat membangun dan membuat jambatan untuk para murid (peserta didik) dapat memiliki hubungan yang erat dengan Tuhan melalui keselamatan yang telah mereka terima dengan iman (Khoe Yao Tung, 2015).

Pendidikan anak dalam perspektif Kristian tidak sahaja mempersiapkan mereka menghadapi kehidupan di masa hadapan, tetapi juga kehidupan dalam kebersamaan dengan Allah. Sedangkan pendidikan sekular hanya bertumpuan pada kehidupan masa kini yang menekankan keberjayaan, persaingan dan kemakmuran (Khoe Yao Tung, 2015). Bagi pendidikan sekular, berjaya dalam aspek kewangan adalah matlamat yang terutama dalam pendidikan masa kini.

Pendidikan Kristian memahami kurikulum sebagai peranti yang berisi pertanyaan dan jawapan mengenai Iman Kristian yang mampu dipraktikkan di dalam kehidupan setiap hari melalui suatu proses pembelajaran. Kurikulum harus mencakup pendekatan Alkitab mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan kehidupan manusia (Wolterstoff, 2007). Pemahaman-pemahaman ini memberikan penegasan mengenai penyusunan kurikulum, dan pelaksanaan kurikulum pendidikan Kristian di pelbagai peringkat pendidikan sekolah.

Apabila dibuat perbandingan matlamat dan kurikulum antara pendidikan Muhammadiyah dan sekolah Kristian, didapati kedua-duanya mempunyai matlamat kerohanian yang hampir sama dengan menekankan kepada pendidikan bukan semata-mata untuk kehidupan di dunia, tetapi juga untuk akhirat.

2.3 Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi merupakan komponen yang bererti dalam kajian mengenai perilaku organisasi. Budaya organisasi adalah satu perkara penting dalam usaha meningkatkan kemampuan organisasi dan bagaimana kemampuan itu berfungsi. Ia adalah satu faktor yang sering digunakan untuk menentukan kesesuaian

pekerja dengan konteks organisasinya (Nazir, 2005; O'Reilly et al., 1991; Silverthorne, 2004). Seterusnya Nazir (2005) dan Silverthorne (2004) juga menyatakan bahawa budaya organisasi mempengaruhi komitmen pekerja dalam organisasi dan kekuatan komitmen organisasi pula mempunyai kaitan dengan kekuatan budaya organisasi. Biasanya budaya yang kuat adalah sinonim dengan ketekalan kepercayaan dan nilai-nilai organisasi, dan kerana itu, pengurusan budaya dikaitkan juga dengan pengurusan komitmen (Nazir, 2005). Jika budaya sangat kuat, dan pekerja mengetahui matlamat organisasi dan mereka bekerja untuk matlamat-matlamat ini, maka komitmen para pekerja akan meningkat (Deal & Kennedy, 1982).

Lazimnya individu tertarik kepada organisasi yang memiliki nilai-nilai yang dipersepsi sama atau selari dengan nilai-nilai mereka dan kerana itu mereka akan lebih komited terhadap pekerjaan mereka (O'Reilly et al., 1991). Nazir (2005) menyatakan bahawa memiliki satu budaya organisasi, iaitu satu set nilai yang dikongsi bersama oleh pekerja organisasi, mungkin sesuai kepada organisasi dalam sektor perkhidmatan.

Selain mempengaruhi seluruh organisasi dan mempengaruhi setiap orang di dalam organisasi, budaya organisasi juga memberi kesan kepada prestasi organisasi (Deal & Kennedy, 1982). Kotter dan Heskett (1992) yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi organisasi membuat empat kesimpulan berikut: (1) Budaya organisasi dapat mempengaruhi secara bererti prestasi ekonomi jangka panjang sesebuah organisasi; (2) Pentingnya budaya organisasi sebagai satu faktor dalam menentukan kejayaan atau kegagalan organisasi akan meningkat dalam sepuluh tahun ke hadapan; (3) Adalah lebih mudah untuk mengembangkan budaya-

budaya organisasi yang akan menurunkan prestasi sesebuah organisasi; dan (4) Budaya organisasi dapat diubah ke arah meningkatkan prestasi, meskipun budaya organisasi sukar diubah.

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang bersifat operasional dirumuskan oleh Schein (2004) sebagai suatu pola andaian dasar yang dimiliki bersama yang dipelajari oleh kelompok sebagai satu cara menyelesaikan masalah penyesuaian dengan persekitaran dan persepaduan dalaman, yang dimiliki para pekerja, diajarkan kepada ahli baru sebagai satu cara yang tepat untuk memahami, berfikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah mereka. Ia mempengaruhi dan mengatur cara-cara ahli organisasi berfikir, merasa, dan bertindak di dalam kerangka kerja organisasinya (Christensen, 2006).

Kotter dan Heskett (1992) pula membezakan dua tahap pengurusan budaya iaitu: 1) Peringkat yang lebih dalam, dan kurang nampak, di mana budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh orang-orang di dalam satu kelompok dan cenderung menetap sepanjang waktu meskipun ketika keahlian kelompok berubah. 2) Pada peringkat yang lebih nampak budaya merupakan pola perilaku atau gaya organisasi di mana para ahli baru secara automatic didorong untuk mengikuti perilaku rakan-rakan mereka (Tunggal, 2006).

Dari perspektif hirarki budaya korporat, Cummings dan Worley (2005) menjelaskan bahawa: (1) Pra-anggapan dasar (*basic assumptions*) merupakan tahap yang paling dalam, dan berada di alam bawah sedar; (2) Nilai (*values*) merupakan apa yang

sebaiknya diwujudkan di dalam organisasi; (3) Norma (*norm*) ialah sesuatu yang baik dan tidak baik bagi para ahli untuk melakukannya dalam keadaan tertentu; (4) Artifak (*Artefact*); merupakan kewujudan sistem, tatacara, peraturan, struktur, dan aspek-aspek fizikal dalam organisasi.

Dari perspektif budaya organisasi pula, beberapa pengertian dikemukakan. Antaranya oleh Thompson dan Strickland (2001), yang menyatakan bahawa budaya menunjukkan nilai, kepercayaan, prinsip, tradisi, cara kerja beroperasi, dan persekitaran kerja dalaman. Menurut Robbins (2005) pula, budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna/erti bersama yang dianut oleh para ahlinya yang membezakan antara sesebuah organisasi dengan organisasi lain. Manakala, Werther (1996) mentakrifkan budaya organisasi sebagai produk dari semua ciri organisasi, para ahlinya, kejayaan, dan kegagalannya. Sementara itu Kreitner dan Kinicki (2007) mengaitkan budaya organisasi dengan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identiti organisasi. Armstrong (2005) pula menyatakan bahawa budaya organisasi atau korporat adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan andaian yang membentuk dan menentukan cara orang berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu.

Pada peringkat organisasi, budaya merupakan satu set andaian, keyakinan, nilai, dan persepsi yang dimiliki bersama oleh ahli kelompok dalam organisasi, yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam menyelesaikan masalah (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000). Fred Luthans (2007) menyatakan bahawa budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menggerakkan perilaku organisasi. Ia terdiri dari nilai dan andaian bersama dalam organisasi (Glinow & McShane, 2007). Kewujudan budaya menurut Koentjaraningrat (1982) sekurang-

kurangnya dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu wujud gagasan yang luhur, wujud kelakuan, dan wujud fizikal.

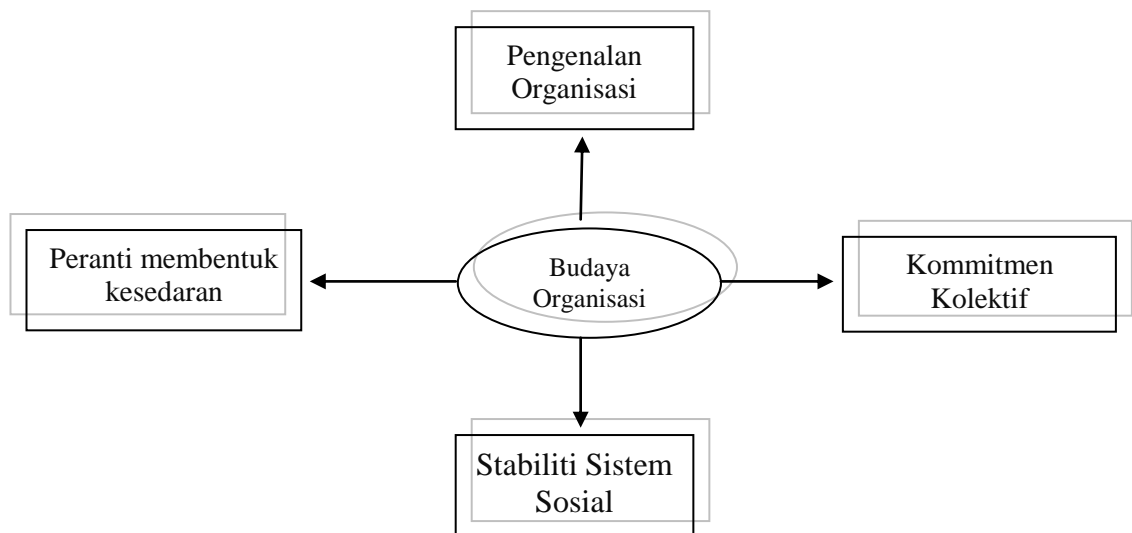
Berdasarkan beberapa takrif dan konsep di atas, dapat dikatakan bahawa budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalan organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja kerana merupakan pedoman dan arah perilaku kerja para ahli organisasi.

2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Brown (1995) mengenalpasti sejumlah besar fungsi yang dapat dikaitkan dengan budaya organisasi. Beberapa fungsi yang paling bererti dikatakan meliputi resolusi konflik, koordinasi dan pengendalian, motivasi dan keunggulan kompetitif (Brown, 1995). Berbeza dengan pandangan Brown (1995), Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahawa budaya memainkan beberapa peranan penting dalam suatu organisasi, seperti, memberikan rasa identiti, menghasilkan komitmen organisasi, serta komitmen terhadap misi organisasi, dan memperjelas dan memperkuat darjah perilaku. Seterusnya, jika organisasi melakukan tiga peranan penting tersebut, maka budaya merupakan kekuatan penting yang mempengaruhi sikap dan perilaku ahli dalam organisasi. Hal ini akan menghasilkan ahli yang lebih komited untuk organisasi mereka, dan kerana itu mereka akan memberikan darjah yang lebih tinggi dalam perkhidmatannya (Greenberg & Baron, 2003).

Martin dan Siehl (1983) pula menyatakan fungsi budaya kepada organisasi termasuklah: (1) budaya memberikan tafsiran terhadap sejarah organisasi untuk

membimbing perilaku ahlipada masa akan datang; (2) menghasilkan komitmen terhadap nilai-nilai dan falsafah organisasi; (3) budaya berlaku sebagai mekanisme kawalan untuk mendorong atau melenyapkan bentuk perilaku tertentu; dan (4) budaya dapat menyebabkan produktiviti dan keuntungan yang lebih besar. Selain itu, Schein (1986) menyatakan bahawa budaya organisasi dapat mengurangkan tingkat kecemasan yang disebabkan ketidaktentuan sebagai satu set peraturan umum dalam berhubungan dengan persekitaran. Seterusnya, Kreitner dan Kinicki (2007) menyimpulkan fungsi budaya organisasi mencakupi aspek-aspek yang diperlihatkan pada Rajah 2.1.



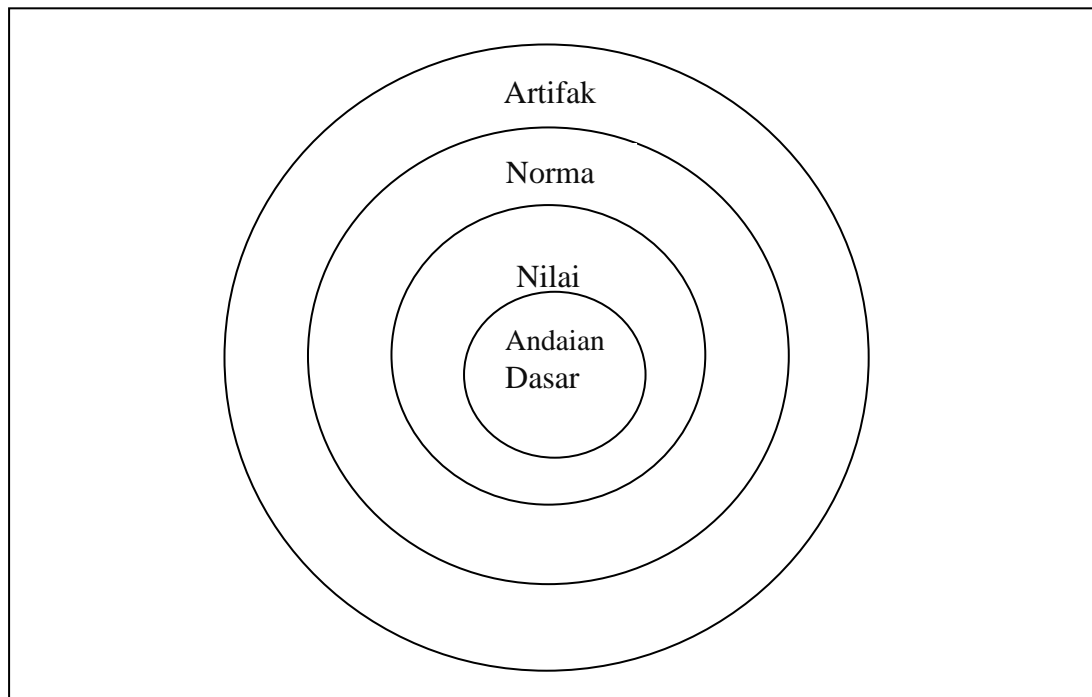
Rajah 2.1.Fungsi Budaya Organisasi

Sumber: Wibowo, (2010).

2.3.3 Ciri-ciri Budaya Organisasi

Luthans (2007), mengemukakan beberapa ciri penting budaya organisasi yang mencakupi(1) keteraturan perilaku yang dijalankan; seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama; (2) norma; seperti darjah perilaku yang ada pada sesuatu

organisasi atau komuniti; (3) nilai yang dominan; seperti kualiti produk yang tinggi dan kecekapan yang tinggi; (4) falsafah; seperti dasar pelaksanaan kerja; (5) aturan; seperti keperluan bagi pekerja baru untuk bekerja di dalam organisasi; dan (6) iklim organisasi; seperti cara para ahli organisasi berinteraksi dengan pelanggan dalaman dan luaran atau pengaturan tata letak bekerja (secara fizikal). Justeru, ciri-ciri budaya organisasi dapat dipandang menurut hairarki andaian asas (*basic assumptions*), nilai (*values*), norma (*norms*), dan artifak (*artifacts*), seperti diperagakan dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2. Lapisan Budaya

Sumber: Schein, (1995).

Pembahagian ini penting sebagai peranti untuk membantu para ahli organisasi memahami organisasinya dengan persepsi yang umum. Pemahaman ini terkait dengan bagaimana pekerjaan dilakukan dan dinilai, dan bagaimana para pekerja

berhubungan dengan pekerja lain dan bagaimana para pekerja berhubungan dengan pihak lain yang penting, seperti pelanggan, pembekal, dan pemerintah. Berikut adalah perincian bagi setiap juzuk:

Andaian dasar (*basic assumption*)

Kepedulian budaya terhadap peringkat yang paling dalam ini adalah pra-andaian dasar di bawah sedar dan sekaligus keadaan yang diterima tentang bagaimana hal-hal organisasi yang seharusnya diselesaikan. Andaian dasar ini menjelaskan kepada para ahliorganisasi bagaimana para ahliorganisasi/pegawai merasa, berfikir, dan adanya sentuhan tentang banyak hal di dalam organisasi (Schein, 1995).

Tata nilai

Tahap kepedulian berikutnya mencakup tata nilai tentang peranan yang terbaik dalam organisasi. Tata nilai memberitahu para ahli apa yang penting dan berharga di dalam organisasi dan aspek yang mereka perlu beri perhatian. Tata nilai merupakan keyakinan dasar yang berperanan sebagai sumber inspirasi kekuatan, motivasi, dan pendorong seseorang dalam mengambil sikap, tindakan, keputusan, dan bahkan dalam menggerakkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam usaha pembentukan budaya korporat (Schein, 1995).

Norma (*Norms*)

Peranan norma adalah membawa para ahliorganisasi berkelakuan di dalam situasi tertentu. Hal ini menggambarkan peraturan yang tidak tertulis. Setiap kelompok menetapkan norma sendiri, iaitu darjah perilaku yang dapat diterima para ahlinya secara umum. Norma menjelaskan kepada para ahli apa yang sebaik-baiknya dilakukan dan juga yang sebaik-baiknya tidak dilakukan dalam keadaan tertentu.

Ketika disetujui dan diterima oleh kelompok, norma bertindak sebagai peranti atau alat mempengaruhi perilaku ahli kelompok dengan pengendalian luaran yang minimum. Biasanya norma adalah berbeza di antara kelompok, komuniti, ataupun organisasi (Schein, 1995).

Seterusnya, norma yang diformalkan, ditulis di dalam Darjah Tatacara Operasional atau peraturan agar para ahli organisasi mengikutinya. Kebiasaannya, norma di dalam organisasi adalah tidak formal. Lazimnya norma yang sesuai menjadi amalan yang kuat di dalam organisasi sehingga mampu meningkatkan produktiviti berganda-ganda (Schein, 1995).

Artifak

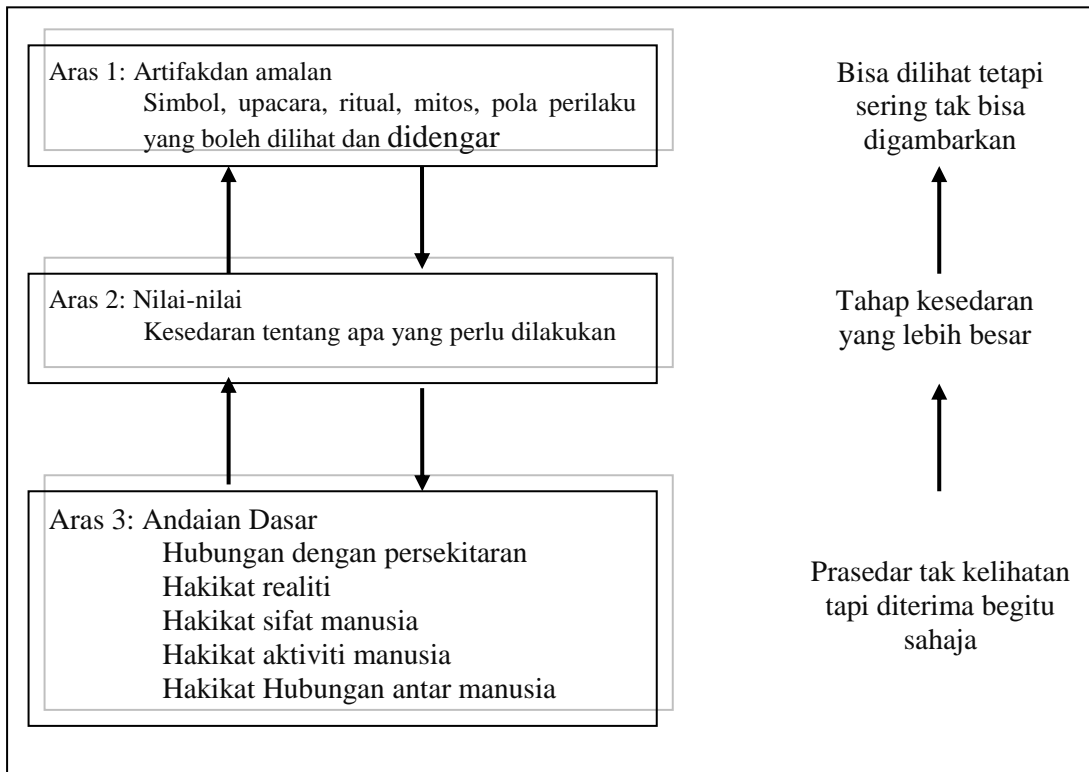
Ia merupakan bahan-bahan konkrit seperti sistem, tatacara, sistem kerja, peraturan, struktur, dan aspek fizikal dalam organisasi. Istilah sistem kerja menunjukkan bagaimana pekerjaan dari sesuatu organisasi dilaksanakan (Schein, 1995).

2.3.4 Budaya Sekolah (*School Culture*)

Maslowski (2001) mengubahsui klasifikasi Schein, menghasilkan model budaya sekolah dengan tiga unsur seperti dalam Rajah 2.3 di bawah. Tiga unsur tersebut adalah seperti dikatakan Maslowski berbeza antara sekolah berdasarkan cara sekolah masing-masing melihatnya serta bergantung kepada kesedaran ahli masing-masing.

Lapisan yang terdalam, iaitu lapisan budaya yang tidak nyata berisi andaian-andaian dasar yang dikongsi bersama (*shared*) oleh guru-guru. Ia merupakan pembentuk dari

teras budaya sekolah. Andaian-andaian ini mengarah kepada keyakinan yang diterima oleh para ahli sebagai “kebenaran” (Schein, 2004).



Rajah 2.3. Model Budaya Sekolah

Sumber: Schein, (1995).

Oleh kerana hakikat atau sifat mereka yang menerima begitu sahaja, para guru sering tidak menyedari andaian-andaian yang melandasi tafsiran tugas harian mereka. Selanjutnya, guru-guru akan menterjemah ke dalam perilaku mereka dan menyedari andaian-andaian dasar yang mendasari tafsiran dari apa yang mereka kerjakan. Seperti dikatakan Schein (2004), andaian-andaian dasar menimbulkan pertanyaan-pertanyaan dasar yang dihadapi pekerja, seperti cara persekitaran organisasi dipersepsi, hakikat realiti dan kebenaran, sifat hakiki manusia, hakikat kegiatan manusia, dan hakikat hubungan antara manusia. Sebagai contoh, pertanyaan yang berkenaan dengan sifat hakiki manusia merujuk ke arah seperti “apakah secara umum

manusia dipandang baik atau buruk?”, dan “apakah manusia mewarisi sikap sejak lahir, atau mereka dapat berubah dan dapat disempurnakan?”(Schein, 2004).

Lapisan kedua berisi tata nilai dan norma-norma. Tata nilai membicarakan mengenai apa yang dipercayai guru sebagai baik, benar, atau layak dihasratkan. Tata nilai, menjadi darjah pertimbangan bagi keinginan, dan menghasilkan apa yang dikatakan sebagai kepentingan untuk dicapai atau bernilai diusahakan di sekolah (Maslowski, 2001). Sebagai contoh, guru-guru dapat menghargai kepentingan orang lain, atau dapat menghargai kolaborasi dengan ahli kakitangan lain. Meskipun guru-guru tidak selalu menyadari tata nilai yang membimbing perilaku mereka, kebanyakan mereka dapat meluahkan nilai dalam diri mereka (Rossman *et al.*, 1988). Tata nilai seperti kolaborasi atau hormat sering diterjemahkan menjadi norma-norma perilaku. Sebagai norma perilaku, peraturannya tidak tertulis, dan ia juga mentafsirkan apa yang tidak dilakukan di sekolah (Gonder & Hymes, 1994; Stolp & Smith, 1995).

Lapisan ketiga dari skema klasifikasi Schein mengandungi artifak-artifak dan amalan-amalan. Di dalam artifak-artifak budaya, andaian-andaian dasar, tata nilai, dan norma-norma perilaku sekolah disebarkan dalam bentuk visual. Mitos-mitos misalnya, memberi kesan kepada kejadian-kejadian masa lalu yang penting bagi kakitangan sekolah (Deal, 1985). Kejadian-kejadian “kritis” ini disajikan di dalam cerita-cerita yang sering dikisahkan. Mitos-mitos sering dipusatkan kepada kegiatan-kegiatan atau keputusan-keputusan yang dilakukan oleh para cerdik pandai di sekolah. Mereka mewakili ciri-ciri individu tertentu yang menggambarkan nilai kakitangan sekolah. Mereka dijadikan model-model peranan untuk para guru (Deal, 1985; Gonder & Hymes, 1994). Artifak juga dijadikan simbol-simbol sekolah, iaitu

simbol-simbol yang menyampaikan maklumat yang padat mengenai anggapan warga sekolah kepada pelbagai fungsi atau proses-proses sekolah.

Artifak, lapisan budaya yang ketiga ini juga mengandungi amalan. Ini termasuklah andaian yang menjadi dasar, tata nilai, dan norma-norma. Amalan ini tidaklah merupakan hasil dari suatu kesepakatan formal atau susunan antara guru-guru, tetapi dibangunkan dari penerimaan sosial atau perilaku yang diperkukuh oleh guru-guru (Deal,1985). Amalan-amalan ini secara asasnya merangkumi pemakaian, cara sesuatu tindakan dilaksanakan, atau ritual di sekolah. Istilah ritual lahir dari disiplin antropologi budaya, di mana ia merujuk kepada aspek sosial disekitar peristiwa tertentu yang memberi makna kepada ahli kelompok.

Sebagai implikasi terhadap lapisan-lapisan budaya sekolah ini, tiga aspek budaya dapat dikenalpasti iaitu isi, homogeniti, dan kekuatan (Kilmann et al., 1986; Maslowski, 2001). Isi atau tumpuan budaya merujuk kepada makna andaian-andaian dasar, norma-norma, dan tata nilai termasuklah artifak-artifak budaya yang dimiliki bersama oleh kakitangan sekolah. Isi sering juga dirujuk sebagai dimensi (Cavanagh & Dellar, 1998; Johnson et al., 1996; Pang, 1996) atau tipologi budaya (Handy & Aitken, 1986; Staessens, 1991), di mana budaya dapat diklasifikasi sebagai kolaborasi atau haluan hasil.

Homogeniti budaya merujuk kepada sejauhmana andaian-andaian dasar, norma-norma, tata nilai, dan artifak budaya dikongsi oleh kakitangan sekolah. Satu budaya dikatakan sekufu (homogen) jika (hampir) semua semua ahli staf memiliki andaian-andaian, norma-norma, dan tata nilai yang sama. Perbezaan tata nilai dan norma-norma tidaklah menggambarkan bahawa satu budaya itu sumbang, seperti dikemukakan Siskin (1991). Sub-sub budaya dapat merentasi bahagian atau jabatan,

yang mana sub-sub budaya tersebut secara relatif adalah tidak sekufu. Ini sering dikatakan sebagai perbezaan budaya, segmentasi budaya, atau balkanisasi budaya di sekolah-sekolah (Maslowski, 2001).

Kekuatan budaya umumnya ditakrifkan sebagai satu kombinasi dari sejauh mana norma-norma dan tata nilai ditakrifkan, dan sejauh mana norma-norma dan tata nilai itu diamalkan (Cox, 1993). Kekuatan budaya pula merujuk kepada sejauh mana perilaku kakitangan sekolah dipengaruhi atau ditentukan oleh andaian-andaian, tata nilai, norma-norma, dan artifak-artifak yang dimiliki bersama di sekolah. Budaya lemah tidak memberikan tekanan yang besar terhadap kakitangan sekolah agar berperilaku mengikut cara tertentu, tetapi menjadi petunjuk kepada perilaku mereka (Kilmann et al., 1986). Ia juga tidak menentukan bagaimana kakitangan harus berperilaku, tetapi hanya bagaimana mereka harus berperilaku.

Meskipun kebanyakan pakar di bidang pengurusan pendidikan memahami konsep budaya sekolah, tetapi takrif yang jelas dan konsisten masih berkurangan dalam bidang pendidikan. Keadaan ini berlaku kerana, budaya sekolah mencakup semua unsur budaya yang dibincangkan di atas termasuk unsur-unsur tersembunyi, seperti andaian-andaian dasar, tata nilai, dan norma-norma yang dapat dianggap sebagai pembentukan budaya organisasi sekolah. Antara persoalan yang timbul termasuk sejauh mana andaian-andaian, tata nilai, dan norma-norma telah disebarkan untuk menjadikan tata nilai itu sebagai sebahagian budaya sekolah. Pertanyaan tersebut hanya dapat dijawab dalam erti kekuatan budaya. Meskipun hanya sebahagian kakitangan sekolah bersetuju dengan tata nilai tertentu, dan meskipun jika bahagian itu hanya satu bahagian minoriti di sekolah, jika tata nilai ini merupakan unsur utama di dalam organisasi sekolah, maka tata nilai itu seharusnya diakui sebagai sebahagian

daripada budaya sekolah. Kerana itu, kriteria untuk menggabungkan unsur-unsur budaya tertentu seharusnya merupakan kesan terhadap perilaku harian warga sekolah. Budaya sekolah ditakrifkan sebagai sistem andaian dasar, norma dan nilai, demikian juga artifak, yang telah dimiliki bersama oleh ahli sekolah dan mempengaruhi kewujudan mereka di sekolah.

Schoen, La Tefy (2005) menghasilkan satu konsep budaya sekolah berdasarkan penggabungan teori-teori yang saling melengkapi. Ia menerangkan bahawa budaya sekolah mengandungi empat dimensi; (1) haluan profesional; (2) struktur organisasi; (3) kualiti persekitaran belajar; dan (4) tumpuan berpusat kepada pelajar. Keempat-empat dimensi ini dimanifestasikan pada tiga lapisan budaya: artifak-artifak, kepercayaan, dan andaian-andaian dasar. Budaya sekolah adalah konteks yang menggambarkan nilai-nilai, kepercayaan, norma-norma, tradisi-tradisi, dan ritual yang dibina di sepanjang waktu ketika mereka bekerja bersama di dalam sekolah. Ia mempengaruhi tidak hanya kegiatan, tetapi juga motivasi dan semangat warga sekolah (Peterson, 1999).

Budaya sekolah boleh mempengaruhi cara guru-guru berhubungan sesama guru, dengan para pelajar, dengan para ibubapa, pentadbir, dan masyarakat. Budaya sekolah boleh mempengaruhi bagaimana masalah-masalah diselesaikan, cara-cara di mana idea-idea baru dilaksanakan dan bagaimana orang-orang akan bekerja bersama-sama. Sistem kepercayaan dan nilai-nilai seseorang boleh berubah dan menyesuaikan diri dengan budaya yang dominan di sekolah (Rosentholtz, 1991). Ini membawa maksud bahawa budaya positif melahirkan sikap positif terhadap kerja sementara budaya negatif mengarahkan guru-guru meninggalkan pendidikan.

Budaya sekolah diwakili dengan satu spektrum, dari budaya birokratik ke budaya kolej, dan ada juga satu jenis budaya sekolah yang dikenali dengan budaya tidak sihat (dirujuk sebagai budaya *toxic*). Budaya-budaya birokratik juga dikenal sebagai budaya darjah atau budaya tradisional dan membuatkan guru-guru merasa tertekan. Ada sedikit insentif untuk membangun, dan pertumbuhan boleh dilihat sebagai ancaman kepada orang lain. Budaya birokratik juga mendorong guru-guru secara individu menyelesaikan masalah (yang mana mereka lihat sebagai masalah murid) di dalam kelas mereka sendiri. Pentadbir dan para ibubapa hanya dipanggil bila guru tidak mampu menyelesaikan masalah mereka sendiri di dalam kelas. Ciri-ciri budaya sekolah birokratik meliputi: (1) pentadbir adalah pemimpin dan guru-guru adalah pengikut, (2) penekanan yang kuat kepada darjah, atau mengikuti aturan; (3) para guru bekerja berseorangan di dalam kelas dengan sedikit kesempatan untuk berinteraksi dengan rakan sejawat, dan (4) polisi diturunkan dari atas, dengan sedikit atau tiada langsung input daripada guru-guru.

Berlainan pula dengan budaya kolej, yang melahirkan perasaan keterikatan dan kolaborasi. Guru-guru didorong untuk terus membangun. Masyarakat dihargai, dan perkongsian sumber dan ide-ide adalah biasa. Ia juga menghargai keterlibatan ibubapa, guru-guru, para pentadbir, dan para pelajar di dalam menyelesaikan masalah, yang mana dilihat sebagai suatu cabaran sosial, dan bukan individu. Ciri-ciri budaya sekolah kolej mencakup: (1) setiakawan, (2) eksperimen, (3) harapan tinggi (4) kebenaran dan kepercayaan, (5) sokongan nyata, (6) mencapai ke dasar-dasar pengetahuan (misalnya: mencari sumber informasi, mengembangkan jaringan informasi daripada hanya mencuba menyelesaikan masalah secara berasingan atau diandaikan setiap orang mempunyai semua penyelesaian), (7) penghargaan dan pengiktirafan, (8) penyayang, menyenangkan, dan humor, (9) keterlibatan dalam

pembuatan keputusan, (10) melindungi apa yang penting, (11) tradisi (misalnya: ritual-ritual, upacara-upacara dan simbol-simbol yang memperhebat budaya sekolah), dan (12) jujur serta berkomunikasi terbuka (Butler & Dickson, 1984).

Manakala, budaya *toxic* melahirkan perasaan permusuhan dan putus asa. Tumpuannya adalah kepada kegagalan pelajar-pelajar, program-program, dan idea-idea baru. Tenaga dihabiskan untuk memelihara nilai-nilai negatif menyebabkan stres yang tinggi bagi mereka yang tidak pasti dalam budaya tersebut. Mereka yang mengusulkan idea-idea baru sering dikritik dan perlu menyesuaikan diri pula dalam suasana yang dipenuhi pola pemikiran negatif. Ciri-ciri budaya sekolah *toxic* termasuklah: (1) para pelajar dipandang sebagai masalah daripada sebagai pelanggan yang berharga, (2) kadang-kadang wujud subbudaya negatif yang bermusuhan dan mencela perubahan, (3) percaya mereka bekerja selagi mereka mampu dan tidak mencari idea-idea baru, (4) sering wujud cerita dan perspektif masa lalu tentang perkara-perkara yang negatif, mengecilkan hati, dan merendahkan semangat, (5) mengeluh, mengkritik, dan tidak mempercayai idea-idea baru, pendekatan-pendekatan dan peranti-peranti untuk penambahbaikan dicapai dengan merancang penggerak-penggerak, (6) jarang wujud idea-idea, material, atau penyelesaian terhadap masalah-masalah kelas, dan (7) memiliki sedikit upacara atau tradisi-tradisi sekolah yang menghargai apa yang baik dan diharapkan tentang tempat kerja mereka (Deal & Peterson, 1998).

2.3.5 Proses Budaya Organisasi

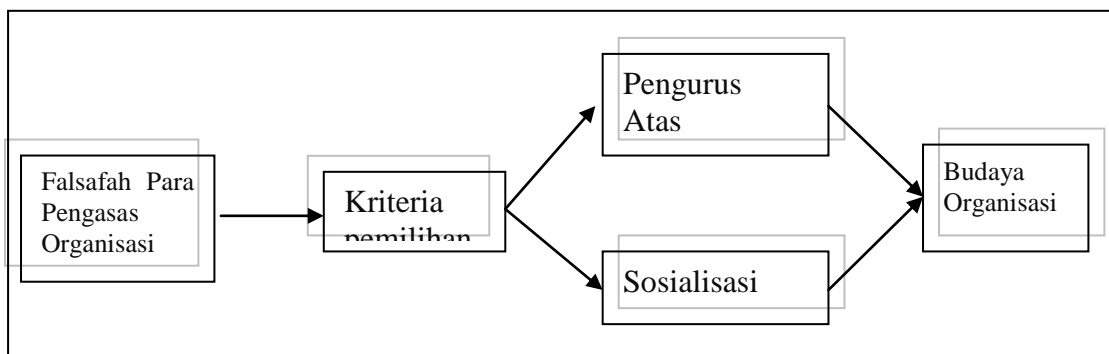
Proses budaya organisasi tidak terdapat di dalam masyarakat umum, tetapi wujud di dalam organisasi tertentu. Proses budaya organisasi dapat dipandang dari

terbentuknya dan dikembangkannya budaya organisasi. Sedangkan untuk menghadapi cabaran perubahan budaya, diperlukan adaptasi proses budaya (Robbins, 2005)

2.3.5.1 Pembentukan Budaya

Sesuatu budaya terbentuk kerana adanya para pemula, iaitu orang berpengaruh yang dominan atau berkarisma yang memperagakan bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjalankan misi untuk meraih visi yang ditetapkan. Selanjutnya dipilih orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan kepemimpinan, dan keteladanan untuk melanjutkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kaedah dan norma yang ditetapkan (Robbins, 2005).

Ekoran itu, komitmen pengurus atasan yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya organisasi. Kewujudan komitmen mereka dapat dilihat melalui penetapan keputusan yang berkaitan pembentukan budaya baru, tindakan, dan keterlibatan pengurus atasan dan jumlah sumber yang diperuntukkan. Kegiatan pengurusan ini menjadi semakin penting kerana dipandang sebagai aktiviti yang bertanggung jawab terhadap penciptaan pertumbuhan dan kelangsungan organisasi (Robbins, 2002). Pembentukan budaya digambarkan dalam Rajah 2.4.



Rajah 2.4. Bagaimana Organisasi Membentuk Budaya

Sumber: Robbins, (2002).

Sumber yang paling asas dan awal dalam menciptakan budaya, adalah para pengasasnya. Langkahnya harus dimulai dari: (1) mencipta dan menyebarkan pengetahuan, (2) mengamalkan pengetahuan, (3) mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai, (4) memiliki sikap yang konsisten dalam menanggapi pelbagai hal, (5) memupuk kebiasaan, dan (6) menampilkan karakter sesuai dengan kebiasaan pada pelbagai kesempatan (Robbins, 2005).

2.3.5.2 Pemeliharaan/Mempertahankan Budaya

Jika kesan organisasi terhadap keberkesanan atau prestasinya positif maka tetap perlu keteladanan pimpinan atasan, pemilihan (terhadap pilihan para ahli organisasi), dan kaedah sosialisasi yang diterapkan. Kaedah sosialisasi ini diperlukan untuk penyebarluasan kepada para ahli organisasi dan penyesuaian diri (menambah keyakinan) kepada individu yang bersangkutan, misalnya melalui ceramah berulang kali (Robbins, 2002). Untuk mempertahankan budaya, tiga kekuatan berikut boleh diamalkan (Robbins, 2005);

Pemilihan

Mengikut Rajah 2.4, apabila budaya organisasi telah diciptakan, maka seterusnya adalah memilih orang-orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk mempertahankan budaya organisasi tadi agar tetap sesuai dengan kaedah dan norma tata nilai organisasi (Robbins, 2002).

Tindakan dan keterlibatan pengurus atasan

Komitmen pengurus atasan yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya organisasi (Robbins, 2005). Kewujudannya dapat berupa penetapan keputusan berkaitan pembentukan budaya baru, tindakan dan keterlibatan pengurus atasan, dan jumlah sokongan dan sumber yang diperuntukkan (Robbins, 2002).

Kaedah dan keberkesanan penerapan sosialisasi

Organisasi mesti selalu mensosialisasikan program kegiatan, selama kerjaya bekerja ahlinya, dengan pelbagai cara sosialisasi dan sesuai dengan tata nilai budaya.

2.3.5.3 Pengembangan Budaya Organisasi

Mengembangkan dan mengurus budaya organisasi secara berkesan adalah amat penting bagi organisasi untuk memanfaatkan sepenuhnya keuntungan selepas memiliki budaya organisasi yang kuat (O'Reilly, 1989). Keuntungan budaya organisasi yang kuat mencakupi memiliki norma-norma yang kuat yang menyediakan petunjuk yang jelas mengenai apa yang penting di dalam organisasi, menyediakan bagi kelompok penguatan terhadap perilaku dan sikap yang dapat diterima, dan menumpukan perhatian pekerja (O'Reilly, 1989). Dalam hal ini, O'Reilly (1989) telah mengenalpasti empat mekanisme yang digunakan untuk mengembangkan budaya organisasi, dan merealisasikan keuntungannya, iaitu:

Penyertaan

Sistem yang memungkinkan penyertaan para ahli adalah penting dalam membentuk atau mengubah budaya (O'Reilly, 1989). Hal ini penting kerana mendorong para

pekerja untuk terlibat, dan menyebarkan isyarat kepada pekerja lain, mendorong pekerja untuk membuat pilihan dan mengembangkan kesadaran terhadap tanggung jawab untuk bertindak (O'Reilly, 1989). Ketika individu memutuskan dirinya untuk mengerjakan sesuatu, mereka sering merasa bertanggungjawab, dan selanjutnya komitmen individu lebih erat (O'Reilly, 1989).

Pengelolaan tindakan simbolis

Pengelolaan tindakan simbolis mencakupi tindakan yang jelas dan nyata terhadap pengurusan dan mendukung nilai-nilai budaya organisasi (O'Reilly, 1989). Para pekerja dalam organisasi biasanya ingin mengetahui apa yang penting, dan informasi ini diterima melalui pertemuan dengan penyelia. Konsistensi dalam tindakan-tindakan ini juga penting, sebab jika pihak pengurusan menyatakan sesuatu itu penting, dan perilaku mereka sejajar dengan hal itu, maka pekerja mulai percaya apa yang dikatakan pihak pengurusan (O'Reilly, 1989).

Informasi dari orang lain

Pesanan yang konsisten dari rakan kerja sama pentingnya dengan pesanan pihak pengurusan dalam membentuk budaya. Pekerja baru sering melihat orang lain untuk menjelaskan apa yang dikerjakan dan bagaimana menafsirkan kejadian.

Sistem imbuhan yang komprehensif

Sistem imbuhan yang komprehensif adalah mekanisme akhir untuk membentuk dan mengubah budaya. Kerr dan Slocum (2005) yakin bahawa sistem imbuhan mengkomunikasikan dan menguatkan nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi. Berkaitan hal ini, Smith (2004) setuju bahawa ini adalah

satu aspek penting ketika melakukan cubaan mengubah atau mengatur budaya organisasi kerana pekerja akan lebih senang mengubah perilaku norma-norma mereka sendiri jika mereka percaya bahawa mereka akan mendapat imbuhan.

2.3.5.4 Adaptasi Proses Budaya

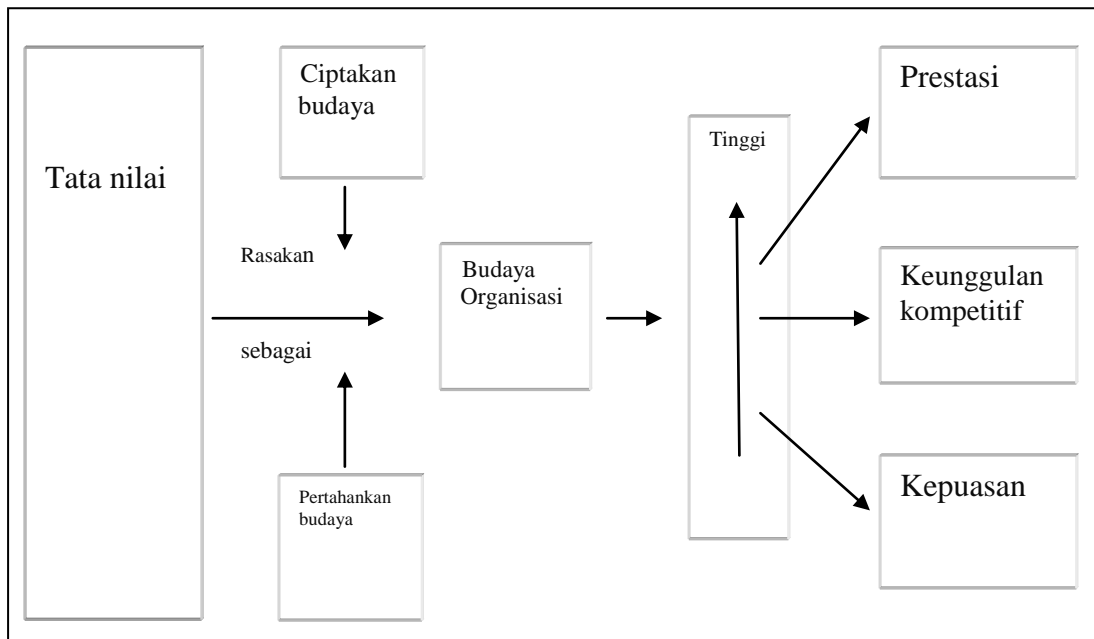
Dalam beradaptasi dengan cabaran perubahan persekitaran, andaikan sesuatu dimensi budaya X yang ada saat ini akan berinteraksi dengan dimensi budaya Y, maka pilihan keluaran dimensi budayanya dapat berupa budaya-budaya tertentu (Chatab, 2007).

2.3.6 Kesan Budaya Terhadap Pengurusan

Webber (1969) menjelaskan hubungan antara budaya dengan pengurusan. Menurut Webber, terdapat empat sistem yang mempengaruhi falsafah dan amalan pengurusan, iaitu (1) sistem budaya, (2) sistem ekonomi, (3) sistem politik, dan (4) sistem teknologi. Selain itu andaian dasar tentang agama dan waktu juga memberi pengaruh. Budaya juga membentuk perilaku kepengurusan. Dalam hubungan ini budaya kerja sebagai amalan budaya organisasi memainkan peranan yang penting.

Dalam aspek perkaitan budaya dengan prestasi ekonomi, Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan empat teori: Teori I. Budaya Kuat, yang menerangkan bagaimana nilai dan norma bersama-sama berperanan untuk menggerakkan dan mengawal manusia dalam organisasi berukuran besar dan kompleks. Teori II. Budaya sesuai secara strategik, yang menunjukkan pentingnya penyesuaian tindakan dengan

kondisi persekitaran budaya yang khusus. Teori III. Budaya Adaptif, yang mengungkapkan nilai dan perilaku khusus yang diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Teori IV. Budaya eklektik, yang mengajarkan pentingnya usaha untuk mempertahankan jati diri. Berkaitan hal ini, kesan budaya terhadap prestasi dan kepuasan dapat dilihat dalam Rajah. 2.5



Rajah 2.5. Kesan budaya terhadap prestasi dan kepuasan

2.3.7 Dimensi-Dimensi Budaya

Terdapat beberapa pendapat tentang dimensi budaya sebagai nilai persaingan, yang dikemukakan oleh para pakar atau ahli, ataupun pengamal dalam menentukan petunjuk yang mempengaruhi keberkesanan organisasi. Umumnya, dimensi budaya merupakan hasil dari penyelidikan yang mereka lakukan atau yang mereka ciptakan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil penyelidikan yang telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu.

Robbins (2005) menyatakan terdapat tujuh dimensi budaya, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para ahli organisasi didorong menjadi inovatif dan menanggung risiko bagi merealisasikan visi. (2) Perhatian kepada perkara-perkara kecil (*Attention to Detail*), yaitu sejauh mana para ahli organisasi diharapkan untuk memperlihatkan pandangan, analisis, dan perhatian hingga kepada perkara-perkara kecil. (3) Haluan hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana pihak pengurusan bertumpuan kepada hasil, daripada bertumpuan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu. (4) Haluan kepada para individu (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan pengurus mengambil kira kesannya terhadap para individu dalam organisasi. (5) Haluan pasukan (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana aktiviti pekerjaan diorganisasikan kepada pasukan daripada individual. (6) Ketangkasan (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana individu agresif dan kompetitif dari pada “*easy going*”. (7) Kestabilan (*Stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan posisi *status quo* daripada perubahan organisasi.

Selain itu, Johnson (2010) juga menerangkan jaringan budaya, mengenalpasti sejumlah unsur yang boleh digunakan untuk menerangkan atau mempengaruhi budaya organisasi: (1) Paradigma: Apakah organisasi itu; apa yang dikerjakannya; misinya; nilai-nilainya. (2) Sistem Pengawasan: Proses untuk memantau apa yang sedang berlaku. Peranan budaya tentu disulam dengan peraturan. (3) Struktur-struktur organisasi: Jalur pelaporan, hirarki, dan cara dimana pekerjaan mengalir melalui kegiatan-kegiatan. (3) Struktur-struktur kekuasaan: Siapa yang membuat keputusan, sejauh mana kekuasaan itu disebar, dan kekuasaan itu berdasarkan apa? (4) Simbol-simbol: Ini meliputi logo-logo dan reka bentuk organisasi, sampai kepada simbol-simbol kekuasaan seperti tempat letak kereta dan bilik air eksekutif. (5)

Ritual-ritual dan kebiasaan-kebiasaan: Pertemuan pengurusan, laporan-laporan dan lain-lain yang lebih merupakan kebiasaan daripada keperluan. (6) Cerita-cerita dan mitos-mitos: berkaitan orang dan peristiwa, dan menyampaikan pesanan tentang apa yang bernilai dalam organisasi.

2.3.8 Tipologi Budaya Organisasi

Tipologi berperanan dalam memberikan cara pandangan yang lebih luas tentang variasi yang terdapat dalam budaya organisasi. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai konsep budaya organisasi yang berbeza, berikut ini dibincangkan beberapa tipologi dengan penekanan khusus kepada tipologi Cameron dan Quinn (2006).

2.3.8.1 Tipologi Budaya Organisasi Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klopper, Louw, dan Oosthuizen

Hellriegel *et al.* (2004) menghasilkan tipologi budaya organisasi berasaskan dua dimensi organisasi iaitu, (1) haluan kawalan formal di dalam organisasi, yang mana dimensi ini terbentang dari kutub kawalan stabil sampai ke kutub kawalan fleksibel; dan (2) tumpuan perhatian organisasi, yang mana dimensi ini terbentang dari fungsi dalaman sampai ke fungsi luaran, seperti disajikan dalam bentuk ilustrasi dalam Rajah 2.6

Anjal	Haluan kawalan	Kelompok	Budaya Keusahawanan	
		Budaya Birokrasi	Budaya Pasaran	
Stabil		Dalam	Tumpuan Perhatian	Luar

Rajah 2.6. Tipologi budaya organisasi Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klopper, Louw, dan Oosthuizen.

Sumber: Hellriegel, et al. (2004)

Kedua-dua dimensi ini secara bersama-sama membentuk empat kuadran yang berkaitan dengan empat jenis budaya organisasi, iaitu birokrasi, kelompok, keusahawanan, dan pasaran.

Seterusnya, setiap jenis budaya organisasi yang dihasilkan oleh Hellriegel et al. (2004) dibincangkan dalam perenggan ini dan perenggan seterusnya.

Budaya Birokrasi

Jenis organisasi ini menghargai peraturan, koordinasi secara hierarki, tatacara operasional darjah dan formalisasi; dengan kepedulian jangka panjang terhadap kecekapan, kebolehamalan, dan kestabilan (Hellriegel et al., 2004). Pengurus dalam organisasi birokrasi adalah penyelaras, penyusun, dan penyumbang idea yang baik, beserta tatacara-tatacara yang ditakrifkan secara jelas. Tugas-tugas dan

tanggungjawab untuk semua pekerja organisasi juga dinyatakan secara jelas. Perhatian organisasi bertumpuan dalaman, dan kawalan formal bertumpuan stabil.

Budaya Kelompok

Sifat-sifat organisasi jenis ini adalah tradisi, kesetiaan, kerja pasukan, komitmen ahli, dan komitmen pengurusan. Organisasi menumpukan perhatiannya secara dalaman, dan kawalan formalnya anjal. Ahliorganisasi ini menghargai/mengakui satu kewajiban yang melampaui deskripsi kerja mereka, dengan pemahaman bahawa sumbangan mereka kepada organisasi boleh melebihi kesepakatan kontrak mereka. Pekerja mengenalpasti bahawa komitmen jangka panjang mereka ke atas organisasi, dalam bentuk kesetiaan, akan bertukar kepada komitmen jangka panjang organisasi terhadap pekerja, dalam bentuk keamanan. Perpaduan organisasi jenis ini diciptakan melalui proses sosialisasi yang panjang dan sempurna, dimana ahli kelompok berkhidmat sebagai mentor dan model-model peranan bagi ahli-ahli baru. Juga ada tekanan yang kuat dari kelompok untuk menyokong norma-norma penting di dalam organisasi, dan satu persekitaran diciptakan di mana beberapa bahagian bebas dari tekanan normatif, yang mana akan menghasilkan inovasi dan perilaku berisiko (Hellriegel *et al.*, 2004). Kejayaan organisasi kelompok diandaikan terletak kepada kerja berpasukan, penyertaan, pembuatan keputusan bersama, seperti kepekaan pekerja terhadap pelanggan dan kepedulian kepada orang-orang (Hellriegel *et al.*, 2004).

Budaya Keusahawanan (*Entrepreneurial*)

Budaya jenis ini ditandai dengan pengambilan risiko yang tinggi, dinamik, dan kreativiti (Hellriegel *et al.*, 2004). Pekerja berkomitmen untuk mencuba dan inovasi.

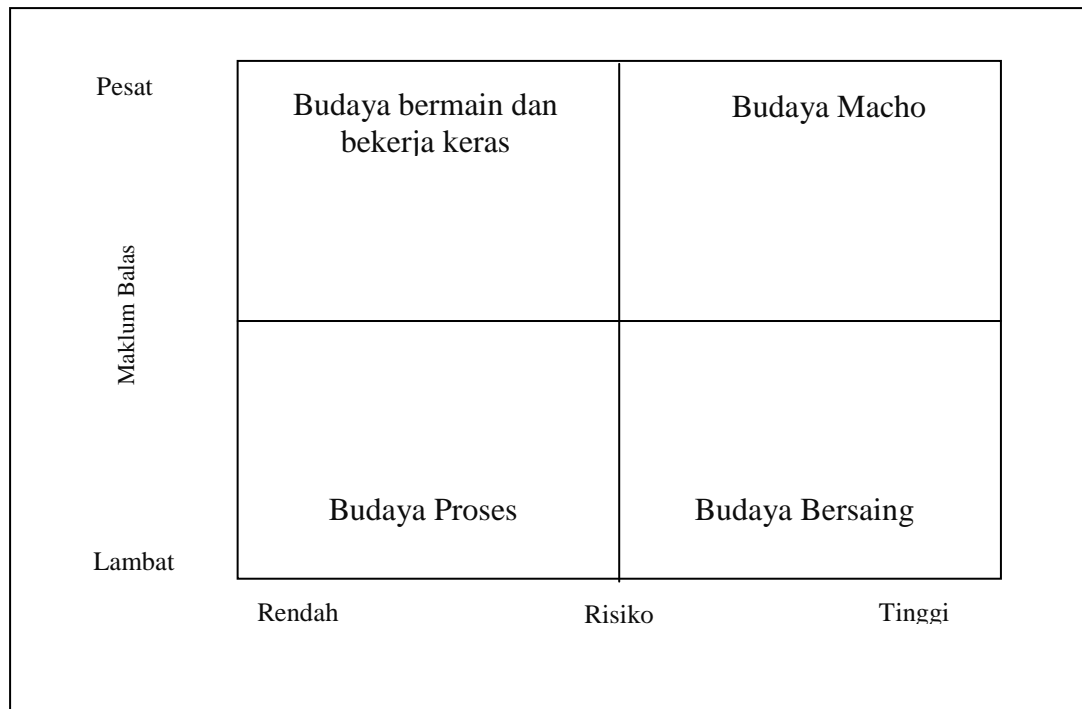
Keberkesanan dalam budaya organisasi ini terletak pada kemampuan menyediakan produk yang baru dan unik dan pertumbuhan yang cepat. Organisasi menumpukan perhatiannya secara luaran dan kawalan formalnya anjal untuk menggalakkan inovasi dan perubahan.

Budaya Pasaran (*Market*)

Ciri-ciri budaya ini adalah pencapaian matlamat-matlamat yang ditetapkan dan boleh diukur, khususnya matlamat-matlamat yang berasaskan kewangan dan berasas pasaran (Hellriegel *et al.*, 2004). Di dalam organisasi ini, hubungan antara pekerja dan organisasi adalah secara kontrak, di mana kewajiban masing-masing disepakati, meskipun haluan kawalan formal sangat stabil. Ini disebabkan pekerja bertanggungjawab untuk satu tahap prestasi; dengan organisasi menggantikannya dengan satu tingkat pendapatan dan pemberian imbuhan (Hellriegel *et al.*, 2004). Haluan persaingan merupakan amalan dan perolehan keuntungan sentiasa wujud dalam organisasi ini kerana peningkatan prestasi pekerja dinilai berdasarkan peningkatan prestasi organisasi (Hellriegel *et al.*, 2004).

2.3.8.2 Tipologi Budaya Organisasi Deal dan Kennedy

Deal dan Kennedy (1988) pula menyatakan terdapat dua aspek dalam budaya organisasi iaitu risiko dan maklum balas. Berasaskan dua aspek ini terbina empat jenis budaya organisasi (Rajah 2.7).



Rajah 2.7. Tipologi Budaya Organisasi Deal dan Kennedy.

Budaya kerja keras (*Work and Play Hard Culture*)

Ahli kelompok budaya ini yang bekerja dan bermain dengan bersungguh-sungguh cenderung untuk bersatu. Organisasi ini berada dalam keadaan risiko rendah tetapi mendapat pulangan cepat (Brown, 1995).

Budaya proses (*Process Culture*)

Budaya ini penekanan kepada sistem dan tatacara di dalam organisasi. Budaya ini biasanya wujud dalam organisasi yang memiliki ancaman yang rendah tetapi pulangan hasil yang lambat. Kejayaan organisasi yang mengamalkan budaya ini bermula daripada tindakan dan perhatian yang serius kepada perkara-perkara kecil. Kadar pulangan dalam organisasi jenis ini tertakluk kepada cara ahli menjalankan tugas, bukan terhadap tugas yang mereka laksanakan (Brown, 1995).

Budaya macho (*Macho Culture*)

Ini adalah satu jenis budayayang berdasarkan kepada pekerja individu dan kemampuan seseorang untuk mampu mencapai matlamat-matlamat organisasi. Organisasi jenis ini ditemui dalam organisasi di mana risikonya tinggi, tetapi pulangan terhadap kualiti kerja dan keputusan mereka cepat (Brown, 1995).

Budaya bersaing (*Bet Your Company Culture*)

Budaya jenis ini menekankan kepada ketrampilan teknik, dan boleh didapati di dalam organisasi di mana risikonya sangat tinggi, namun pulangannya lambat. Pulangan yang lambat kerana ia bergantung kepada pengetahuan khusus untuk memperolehnya (Brown, 1995).

Kedua, Deal dan Kennedy menambahkan satu perspektif yang mencakupi kehadiran budaya kuat dan budaya lemah. Budaya kuat wujud apabila semua ahli menyokongnya, atau jika budaya itu dibentuk dari satu set nilai dan kepercayaan yang dianut bersama (Deal & Kennedy, 1988). Beberapa ciri yang berkaitan dengan budaya kuat adalah satu falsafah yang disokong secara luas, kepedulian terhadap individu, patuh kepada ketua, kepercayaan dalam ritual dan upacara, aturan dan pengharapan yang sangat difahami, dan pentingnya sumbangan individu kepada keseluruhan organisasi (Deal & Kennedy, 1988). Disisi lain, budaya lemah adalah satu budaya yang tidak disokong secara kuat atau berakar dalam kegiatan dan sistem nilai kelompok (Deal & Kennedy, 1988).

2.3.8.3 Tipologi Budaya Organisasi Rowe, Mason, Dickel, Mann dan Mockler.

Rowe, Mason, Dickel, Mann, dan Mockler (1994) menghasilkan satu klasifikasi yang mengenalpasti empat jenis persekitaran budaya (Rajah 2.8). Klasifikasi budaya organisasi ini menyarankan bahawa satu budaya organisasi menyediakan petunjuk-petunjuk bagi strategi perubahan yang sesuai, dan dengan mempelajari petunjuk-petunjuk ini, satu organisasi dapat meningkatkan kemungkinan kejayaan pelaksanaan strategi perubahan.

Rajah 2.8 menunjukkan kombinasi yang berbeza-beza dari nilai-nilai atau norma-norma organisasi, dan haluan-haluan organisasi, yang menghasilkan empat jenis haluan budaya. Dalam tipologi ini, sesebuah organisasi diyakini untuk berfungsi dengan baik (Rowe et al., 1994). Nilai-nilai organisasi terentang dari pencapaian dalam satu sistem terbuka menuju ke prestasi dalam sistem terkawal.

Pencapaian Sistem Terbuka)	Nilai/Norma	BUDAYA KUALITI	BUDAYA KREATIF
		Perancangan berkesan Penyelesaian Masalah	Inovasi Keusahawanan Pengambilan Risiko
Pencapaian (Sistem Terkawal)		BUDAYA PRODUKTIF	BUDAYA MENYOKONG
		Kecekapan Ketekalan Tatacara Ritual	Kerja berpasukan Kerjasama Pertumbuhan
		Teknikal (Perbezaan)	Haluan Organisasi Sosial (Persepaduan)

Rajah 2.8. Tipologi budaya Organisasi Rowe, Mason, Dickel, Mann, dan Mockler.

Pencapaian dalam sistem terbuka merujuk kepada satu organisasi yang inovatif; sementara prestasi dalam sistem terkawal merujuk kepada satu organisasi yang berhaluan pasaran dan menuruti kecenderungan pasaran. Haluan organisasi boleh berupa teknik, yang berbeza-beza, ataupun sosial, yang memiliki tahap persepaduan dan koordinasi yang tinggi. Dalam satu haluan teknik, satu organisasi berkisar sekitar perbezaan dan haluan tugas, dan haluan sosial merujuk kepada satu organisasi yang lebih berhaluan manusia dan hubungan. Kombinasi nilai-nilai atau haluan seperti ini akan menghasilkan persekitaran budaya tertentu iaitu budaya produktif, budaya kualiti, budaya kreatif dan budaya menyokong (Rowe et al., 1994)

Budaya Produktif

Budaya ini berpusat kepada kecekapan dan ketekalan di dalam organisasi. Nilai-nilai dan norma-norma organisasi di dalam persekitaran budaya ini menekankan kepada prestasi, dan haluan organisasi adalah kepada aspek teknikal. Oleh kerana haluan teknik digabung dengan sistem terkawal, organisasi jenis ini cenderung menolak perubahan (Rowe et al., 1994)

Budaya Kualiti

Tumpuan budaya organisasi ini adalah kepada pembangunan para pekerja organisasi melalui penyelesaian masalah dan penyelesaian yang berkesan. Dari aspek praktikal, pendekatan organisasi jenis ini lebih terbuka dan lebih bersedia menerima perubahan. Nilai organisasi adalah pencapaian individu, dan ada satu haluan teknik yang kuat dalam organisasi (Rowe et al., 1994)

Budaya Kreatif

Budaya kreatif cenderung menjadi inovatif dan keusahawanan, menjadikan ahli lebih cenderung kepada pengambilan risiko dan memulakan langkah perubahan. Keuntungan budaya ini adalah bahawa perubahan mudah dimulai dan dibuat. Organisasi ini mencapai inovasi disebabkan nilai-nilai pencapaian individu dan memiliki lebih banyak haluan sosial (Rowe et al., 1994).

Budaya Menyokong

Satu organisasi dengan budaya ini menghasilkan satu persekitaran budaya yang bercirikan dengan kerja pasukan, kerjasama, dan sokongan. Tumpuan nilai-nilai dan norma-norma organisasi adalah pada prestasi, dan haluan organisasi adalah sosial. Oleh itu, organisasi ini cepat dan siap untuk bertindak balas terhadap perubahan (Rowe et al., 1994).

2.3.8.4 Tipologi Budaya Organisasi Harrison dan Stokes

Harrison (1972) juga menghasilkan satu tipologi untuk memahami budaya organisasi. Tipologi ini mengusulkan empat haluan budaya organisasi: (1) haluan kekuasaan; (2) haluan peranan, (3) haluan tugas, dan (4) haluan manusia. Haluan budaya Harrison ini diadaptasi oleh Harrison dan Stokes (1992) untuk menciptakan (1) haluan kekuasaan, (2) haluan peranan, (3) haluan pencapaian, dan (4) haluan sokongan. Harrison dan Stokes (1992) yakin bahawa setiap organisasi memiliki satu kombinasi dari empat jenis budaya; di mana setiap jenis menghasilkan perilaku yang berbeza dan masing-masing diasaskan atas perbezaan nilai-nilai manusia.

Haluan Kekuasaan

Jenis budaya ini biasanya ditemui dalam organisasi kecil, di mana segala sesuatunya berkisar di sekitar orang-orang yang memegang jawatan pengurusan (Martin, 2005). Harrison dan Stokes menjelaskan bahawa satu organisasi yang berhaluan kekuasaan diasaskan atas ketidaksamaan dalam memperoleh sumber-sumber, di mana satu sumber membolehkan seseorang mengawal keinginan-keinginan orang lain (Harrison & Stokes, 1992). Brown (1995) pula menokok bahawa satu budaya kekuasaan memiliki satu sumber kekuasaan memancarkan pengaruh, yang dikaitkan dengan rangkaian khusus dan berasaskan fungsi yang membantu koordinasi, menyebarkan ke seluruh organisasi. Martin (2005) juga mendapati bahawa semua keputusan penting perlu dibuat oleh orang yang memiliki satu sumber kekuasaan, dan orang-orang yang memelihara kuasa mutlak di dalam segala hal.

Ciri utama dari budaya kekuasaan dalam organisasi mencakupi: pemikiran tunggal dalam pendekatan; penguasaan oleh pemimpin; dan ketiadaan birokrasi dalam pelaksanaan (Martin, 2005). Kekuatan terbesar dari budaya kekuasaan adalah kemampuan organisasi untuk bertindak balas dengan cepat, meskipun kejayaan sangat dipengaruhi kemampuan pemimpin, atau orang-orang di pusat kekuasaan (Brown, 1995; Martin, 2005).

Haluan Peranan

Budaya peranan diasaskan atas kewujudan polisi-polisi, tatacara-tatacara, dan arahan-arahan pekerjaan, bertentangan dengan kekuasaan tunggal pemimpin yang wujud dalam budaya kekuasaan (Brown, 1995; Harrison & Stokes, 1992; Martin, 2005). Perjuangan terhadap kekuasaan dibentuk oleh polisi, dan polisi ini memacu

ke arah kesepakatan (Brown, 1995; Harrison & Stokes, 1992; van der Postet. *al.*, 1997). Dalam suasana birokratik budaya peranan, kekuasaan dan tanggungjawab diturunkan ke bawah, dan setiap aras di dalam organisasi memiliki satu ruang kekuasaan yang tetap, di mana pekerjaan dapat dilaksanakan secara berterusan tanpa pemantauan langsung dari pengurusan atasan (Harrison & Stokes, 1992).

Satu kelebihan budaya berhaluan peranan adalah bahawa pekerja suatu organisasi mampu menumpukan lebih banyak tenaga untuk mengerjakan pekerjaan dibandingkan tanpa polisi dan struktur budaya peranan (Harmse, 2001). Manakala kekurangan budaya ini adalah bahawa pekerja dianggap tidak boleh dipercayai, dan kuasa dan kebebasan individu tidak diberikan kepada ahli-ahli bawahan (Harrison & Stokes, 1992). Selain itu, para pekerja dikawal rapat agar mereka boleh dicegah untuk membuat pilihan yang benar dan menjadi inovatif jika hal itu di luar dasar (Harmse, 2001; Harrison & Stokes, 1992). Di samping itu, organisasi-organisasi berhaluan budaya tradisional mungkin memiliki kesukaran menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran yang cepat disebabkan untuk kepentingan peraturan. Hakikatnya, mengubah polisi adalah sukar, yang membawa kepada keperluan tempoh yang panjang untuk membuat perubahan yang diperlukan untuk menyesuaikan diri (Harrison & Stokes, 1992).

Haluan Pencapaian

Satu organisasi yang berhaluan pencapaian prestasi menggerakkan pekerja dengan visi dan matlamat-matlamat bersama (Harrison & Stokes, 1992). Budaya pencapaian merealisasikan visi dan matlamat-matlamat bersama organisasi dengan menggunakan misi organisasi untuk memikat dan melepaskan tenaga pekerja dalam mengejar matlamat bersama (Harrison & Stokes, 1992). Sistem-sistem dan struktur-

struktur diperlukan di dalam satu organisasi berhaluan pencapaian, dan siap untuk melayani misi organisasi (Harmse, 2001; Harrison & Stokes, 1992). Sistem-sistem dan struktur-struktur ini diubah ketika perubahan misi terjadi (Harmse, 2001; Harrison & Stokes, 1992).

Keuntungan budaya jenis ini adalah bahawa pekerja diberi lebih banyak ruang untuk organisasi mereka sebab pekerja lebih bebas menyumbang dalam menanggapi komitmen mereka terhadap matlamat bersama mereka, dan hasilnya, kemakmuran seluruh organisasi dikecapi (Harrison & Stokes, 1992). Organisasi berhaluan pencapaian juga memiliki kelebihan dalam sifat positif, tenaga yang berketrampilan dan komitmen tinggi, serta keterlibatan pekerja dalam organisasi. Namun ini boleh juga menjadi kelemahan kepada organisasi kerana tenaga yang berketrampilan tinggi, dan keterlibatan pekerja organisasi di dalam jenis budaya ini sering sukar dipertahankan kerana pekerja akan kecewa ketika hasil tidak tercapai (Harrison & Stokes, 1992).

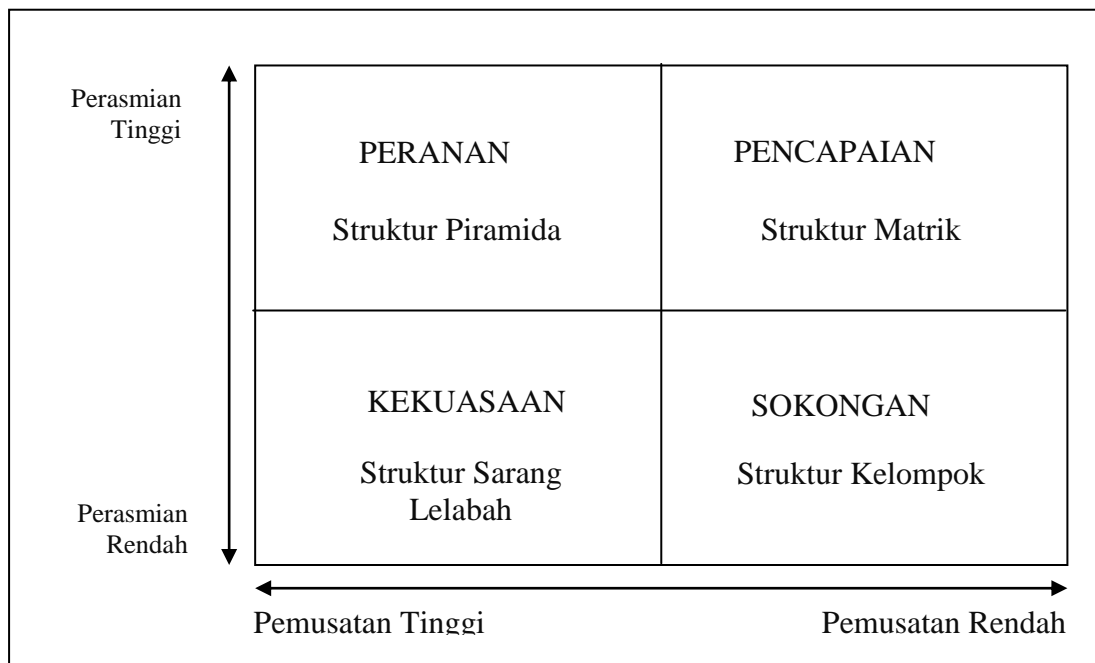
Haluan pencapaian juga memiliki kelebihan dalam keadaan di mana organisasi-organisasi sering kurang terurus ekoran pekerja kekurangan waktu yang diperlukan untuk merancang matlamat, dan mereka dapat bergantung pada misi bersama untuk mengatur pekerjaan mereka (Harmse, 2001; Harrison & Stokes, 1992). Ketika misi mengambil pendekatan yang berbeza untuk berbagai urusan organisasi, organisasi mungkin kehilangan permufakatan (Harrison & Stokes, 1992).

Haluan Sokongan

Budaya organisasi sokongan diasaskan saling percaya antara pekerja dan organisasi (Harrison & Stokes, 1992). Para pekerja bekerja di dalam budaya organisasi

berhaluan sokongan percaya bahawa mereka dihargai sebagai manusia, tidak hanya sebagai penyumbang kepada tugas (Harrison, 1993; Harrison & Stokes, 1992). Satu organisasi yang memiliki budaya sokongan memiliki suasana hangat dan akrab, di mana andaian adalah bahawa perasaan memiliki akan menciptakan perasaan komitmen ke atas organisasi. Lalu, pekerja akan lebih menyumbang di dalam organisasi (Harmse, 2001; Harrison & Stokes, 1992).

Keuntungan dari budaya berhaluan sokongan adalah bahawa pekerja membuat pengorbanan terhadap satu sama lain, dan kesan kesetiaan pasukan meningkatkan prestasi dan moral organisasi (Harrison & Stokes, 1992). Justeru, motivasi dan semangat akan meningkat, seperti persahabatan para pekerja, yang mana mempengaruhi produktiviti, ketidakhadiran, dan kualiti kerja (Harrison & Stokes, 1992).



Rajah 2.9. Tipologi budaya Organisasi Harrison dan Stokes

Walau bagaimanapun, ia agak cenderung menjadi organisasi yang menghindari konflik, dan masalah-masalah besar sering *disapu di bawah karpét* (Harrison & Stokes, 1992). Dalam kepentingan perlakuan yang sama, perbezaan keterampilan dan kemampuan pekerja mungkin diabaikan, dan keputusan mungkin dibuat diluar kewajaran, yang menghasilkan akibat negatif ke atas kecekapan organisasi (Harrison & Stokes, 1992).

2.3.8.5 Tipologi Budaya Cameron dan Quinn

Mengikut kajian Cameron dan Quinn (1999) pula, terdapat dua dimensi utama yang petunjuknya diolah kedalam empat kelompok utama, atau empat kuadran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya:

Dimensi pertama membezakan kriteria keberkesanan yang menekankan kepada keanjalandan keeluasaan (*discretion*) dan dinamika kriteria keberkesanan yang menekankan keutuhan, keteraturan, dan kawalan. Paksi dimensi ini berupa keanjalan dan keeluasaan (*Flexibility and Discretion*), disebut juga manusia (*people*) dan kestabilan dan kawalan (*stability and Control*) (disebut juga proses(*Process*)).

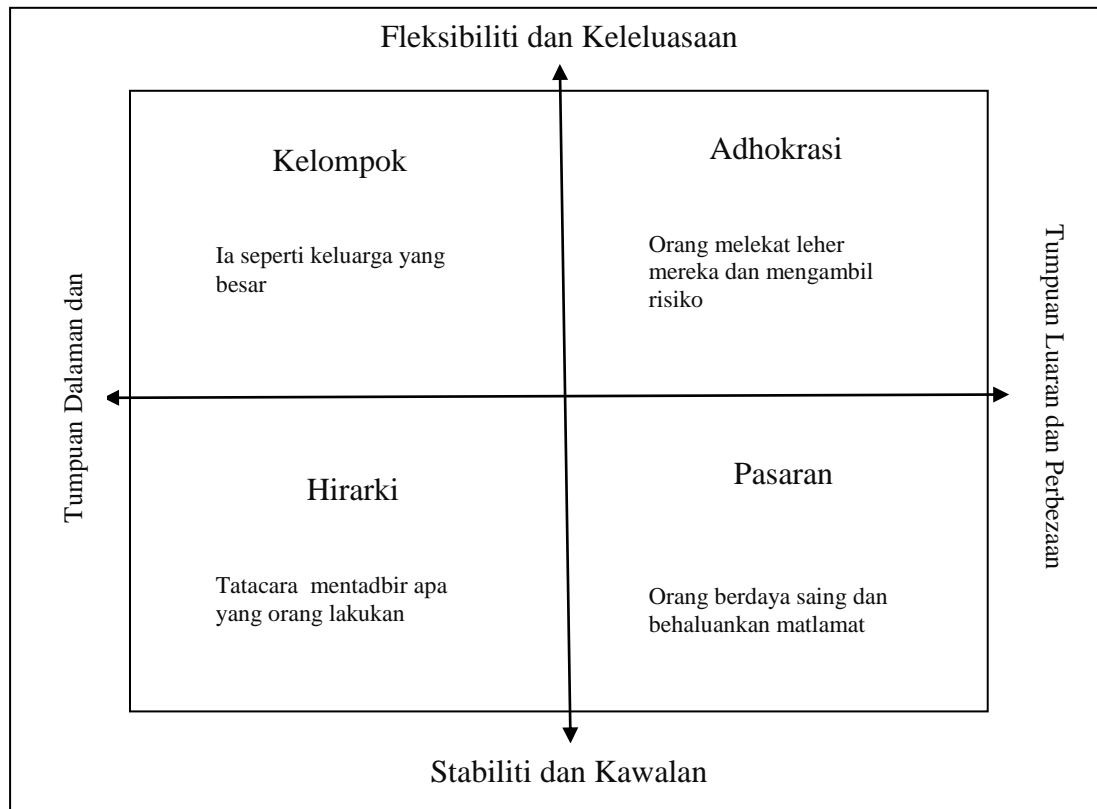
Dimensi kedua pula membezakan kriteria keberkesanan yang menekankan kepada haluan dalaman, persepaduan, dan kepaduan dari kriteria keberkesanan yang menekankan pada haluan luaran, pembezaan, dan persaingan. Paksi dimensi ini berupa pembezaan dan tumpuan luaran (*Exsternal focus and differentiation*) kadang disebut strategic (*Strategic*) dan kesepaduan dan tumpuan dalaman (*Internal Focus and Integration*) kadang disebut operasi (*Operational*).

Dua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran dengan masing-masing menggambarkan sesuatu set yang berbeza/nyata dari petunjuk/faktor keberkesanan organisasi. Kedua-dua dimensi tersebut merupakan petunjuk keberkesanan organisasi. Petunjuk keberkesanan tersebut menggambarkan tentang nilai prestasi organisasi kepada para ahli. Mereka mentakrifkan apa yang terlihat sebagai hal yang baik dan benar serta memadai menurut pandangannya. Setiap kuadran menggambarkan pra-andaian dasar (*basic assumptions*), haluan, dan tata nilai yang mencirikan unsur atau jenis budaya organisasi. Dua dimensi budaya yang membentuk empat kuadran budaya disebut juga sebagai jenis budaya yang sekaligus mentakrifkan nilai yang dirasakan atau yang dikehendaki atau diyakini mempengaruhi keberkesanan organisasi dan prestasi sesuai dengan cabaran perubahan persekitaran.

Rajah 2.10 menggambarkan hubungan dua dimensi ini yang sering dikenal sebagai Kerangka Nilai Bersaing (*the Competing Values Framework*).

Literatur menunjukkan tidak ada satu pun organisasi dicirikan secara total oleh satu jenis budaya. Kebiasaannya organisasi dicirikan oleh budaya yang dominan. Justeru, kajian lanjut telah dibuat mengenai hubungan antara tiga faktor budaya iaitu kekuatan, keserasian/kesesuaian (*congruence*), dan jenis budaya dengan keberkesanan organisasi.

Cameron dan Quinn (1999) telah mengenal pasti dimensi keberkesanan organisasi untuk mengkaji sejauh mana budaya kuat lebih berkesan dari pada budaya lemah, budaya yang serasi lebih berkesan dari pada budaya yang tidak serasi, dan keberkesanan dibezakan antara pelbagai jenis budaya organisasi.



Rajah 2.10. Dimensi Budaya Organisasi (*The Competing Values Framework*)

Sumber: Cameron & Quinn (2006).

Hasilnya, Cameron mendapati bahawa kekuatan budaya dan kesesuaian/keserasian hampir tidak sama kuatnya dalam menentukan keberkesanan organisasi berbanding jenis budaya. Dengan demikian, tidak ada perbezaan bererti secara statistik antara budaya kuat dan lemah dan antara budaya yang serasi dengan budaya tak serasi, dengan pelbagai dimensi keberkesanan organisasi (seperti pengambilan keputusan, struktur strategi yang digunakan). Namun, terdapat perbezaan bererti ketika membandingkan pelbagai jenis budaya. Manakala Robey (1991) menyatakan bahawa budaya kuat mungkin mengurangkan keberkesanan organisasi jika tidak berusaha dalam mengatasi pelbagai persoalan.

Empat kuadran budaya, iaitu jenis budaya kelompok (*clan*) dan adhokrasi (*adhocracy*) serta budaya hirarki (*hierarchy*) dan pasaran (*market*) (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007; Tjahjono, 2011) diuraikan seperti berikut.

Budaya Kelompok

Disebut *Kelompok* kerana jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Ia diterajui nilai dan matlamat yang dimiliki bersama, kesepaduan, keperibadian, penyertaan, dan rasa kebersamaan yang diserap. Ciri-ciri dari jenis organisasi dengan budaya Kelompok adalah yang persekitarannya dapat dikelola dengan baik melalui prestasi pasukan dan bukan berasaskan individu, dan pembangunan pegawai, sedangkan pelanggan dianggap sebagai rakan kongsi (*partner*). Kebiasaannya, organisasi membangunkan persekitaran kerja yang manusiawi, dan tugas utama pengurus adalah membangunkan pegawai dan membantu urusan mereka, serta komitmen, dan kesetiaan. Para pemimpin dianggap sebagai 'mentor', dan organisasi dipegang secara bersama-sama melalui kesetiaan dan tradisi kerja berpasukan, penyertaan, dan persetujuan dengan komitmen yang tinggi. Organisasi menekan kepada manfaat pembangunan individu jangka panjang dengan kesepaduan yang tinggi dan moral sebagai hal yang penting. Umumnya kejayaan ditakrifkan dari segi iklim dalaman dan kepedulian kepada ahli (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya Adhokrasi

Perkataan akar bagi *adhocracy* adalah *ad hoc*, yang menunjukkan sementara, spesialisasi, unit yang dinamis. Andaiannya adalah bahawa inovatif dan mempelopori inisiatif mampu membawa kejayaan kepada organisasi, terutama dalam urusan membangunkan produk dan perkhidmatan baru, dan menyiapkannya untuk masa hadapan. Tugas utama pengurus adalah membantu atau memupuk

perkembangan usahawan, kreativiti, dan aktiviti untuk mengurangkan hal-hal yang tidak perlu (tidak punya nilai tambah). Matlamat utama adhokrasi adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan adaptasi, fleksibiliti, dan kreativiti. Cabaran penting bagi organisasi ini adalah untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru. Tidak seperti budaya pasaran atau hirarki, adhokrasi tidak mempunyai kekuasaan yang terpusat atau hubungan kuasa. Sebagai gantinya kekuasaan mengalir dari individu kepada individu atau dari pasukan tugas kepada pasukan tugas yang bergantung pada masalah atau persoalan mengenai apa yang sedang dibahas pada saat itu. Penekanan penting terletak pada keperibadian, pengambilan risiko, dan mengagak masa hadapan (Cameron & Quinn, 2006).

Antara ciri-cirinya termasuklah: (1) hampir tak ada carta organisasi (kerana sering dan cepat berubah), (2) ruang fizikal yang sementara – hanya ada jika diperlukan termasuk untuk pengarah, (3) peranan sementara dari staf yang bergantung kepada perubahan persoalan yang munasabah, dan (4) kreativiti dan inovasi. Pegawai didorong untuk merumuskan penyelesaian inovatif ke atas persoalannya dan menghasilkan cara-cara baru memberikan jasa kepada nasabah (Cameron & Quinn, 2006).

Kebiasaannya, para ahli sentiasa berbuat sesuatu yang inovatif (meskipun berbahaya) dan mengambil risiko. Kepimpinan yang berkesan adalah menetapkan visi, inovatif, dan berhaluan risiko. Kesediaan untuk perubahan dan cabaran baru seperti pengetahuan baru, produk baru, dan perkhidmatan baru adalah penting. Manakala penekanan jangka panjang organisasi adalah kepada pertumbuhan yang cepat dan perolehan sumber daya baru (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya Pasaran

Rancangan baru yang terkait dengan organisasi yang akan menghadapi cabaran kompetitif baru ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasaran (*market*). Terminologi '*market*' tidak sama dengan fungsi pemasaran ataupun pelanggan di dalam pasaran tertentu. Jenis organisasi ini diarahkan menuju persekitaran luaran dari pada dalaman. Tumpuannya kepada transaksi dengan (terutama) bahagian luaran meliputi pembekal, pelanggan, kontraktor, pemegang lesen, pemerintah, dan seterusnya entiti lain yang berkait. Tumpuan utama pasaran adalah melakukan transaksi (pertukaran, penjualan, kontrak) dengan pelanggan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai teras yang menguasai jenis organisasi '*market*' adalah persaingan dan produktiviti. Kekuatan dan produktiviti dalam organisasi '*market*' dicapai melalui suatu penekanan terhadap posisi luaran dan pengendalian. Ia mengandaikan bahawa sesuatu matlamat yang jelas dan strategi yang agresif membawa produktiviti dan penembusan pasaran (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya Hirarki

Budaya ini menekankan kepada aspek autoriti (*authority*) yang jelas dalam membuat keputusan, peraturan dan tatacara darjah, pengendalian, dan mekanisme akuntabiliti dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk berjaya. Budaya ini dihasilkan oleh suatu formalisasi dan kewujudannya terstruktur untuk bekerja, dan mengandungi tatacara mengendalikan tugas. Ia diketuai seorang pimpinan (*leader*) yang berkesan iaitu koordinator dan penyelenggara (*organizer*) yang baik. Menjaga atau memelihara organisasi berjalan lancar adalah penting. Kepedulian organisasi jangka panjang adalah stabiliti, kemampuan yang dapat diramalkan dan kecekapan. Ia dipandu oleh peraturan dan polisi formal yang dihayati secara bersama-sama (Cameron & Quinn, 2006).

Seterusnya, Jadual 2.1 menyimpulkan ciri-ciri utama dan nilai-nilai utama dari tipologi budaya organisasi.

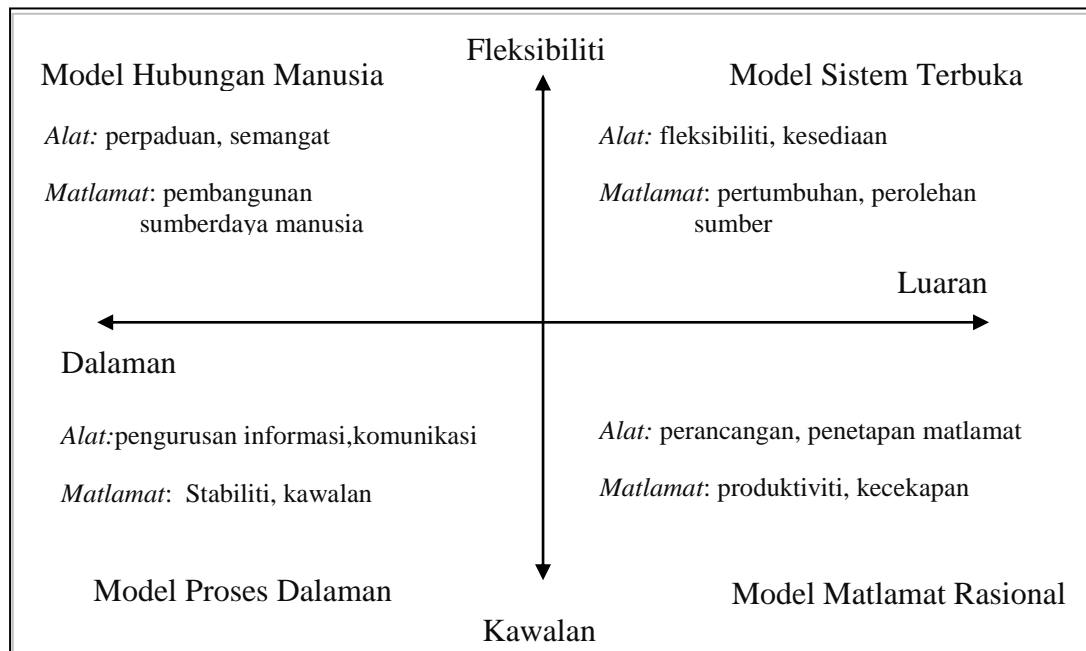
Jadual 2.1

Klasifikasi Tipologi Budaya Organisasi

	Klasifikasi Budaya	Ciri-ciri	Nilai-nilai
Hellriegel et al., (2004)	Birokrasi (<i>Bureacracy</i>)	Tumpuan perhatian pada dalaman Kawal stabil	Aturan-aturan, koordinasi hirarki, ramalan, dan kestabilan.
	Kelompok	Tumpuan perhatian pada dalaman Kawal fleksibel	Kerjasama pasukan, penyertaan, pembuatan keputusan, kesetiaan, patuh terhadap norma-norma
	Keusahawanan (<i>Enterpreneurial</i>)	Tumpuan perhatian pada luaran Kawal fleksibel	Dinamik, kreativiti, pengambilan risiko
	Pasaran (<i>Market</i>)	Tumpuan perhatian pada luaran Kawal stabil	Pencapaian matlamat yang diperlukan dan terukur yang berasas finansial dan pasar
Deal & Kennedy (1988)	Kerja keras	Risiko rendah Imbuan segera	Kesenangan dan kegiatan Bekerja dan bermain secara positif
	Proses	Risiko rendah Imbuan lambat	Perhatian pada perincian Tumpuan pada bagaimana tugas dikerjakan
	Macho	Risiko tinggi Imbuan lambat	Perhatian pada pencapaian individu pekerja Kemampuan orang penting untuk mencapai matlamatorganisasi
	Bersaing	Risiko tinggi Imbuan segera	Keterampilan teknik dan pengetahuan
Rowe et al., (1994)	Produktiviti	Menolak perubahan: haluan prestasi dan teknik	Kecekapan dan ketekalan di dalam organisasi
	Kualiti	Menerima perubahan: haluan pencapaian dan teknis	Penyelesaian masalah perencanaan berkesan
	Kreatif	Memulai perubahan: haluan pencapaian dan sosial	Berfikir inovasi dan keusahawanan
	Suportif	Menanggapi perubahan: haluan pencapaian dan sosial	Kerjasama pasukan, kerjasama, dan penguatan
Harrison & Stokes (1992)	Kekuasaan	Berasaskan kekuasaan	Orang pada pusat kekuasaan bertanggung jawab untuk membuat keputusan dan memiliki kuasapenuh
	Peranan	Berasaskan struktur	Patuh terhadap polisi, peraturan, dan deskripsi pekerjaan
	Pencapaian	Berasaskan kompetensi	Berbagi matlamat, sasaran, dan misi
	Sokongan	Berasaskan hubungan	Kepercayaan antara pekerja dan organisasi, pekerja dihargai sebagai manusia, tidak sebagai penyumbang pada tugas
Quinn & Cameron (1999)	Kelompok	Kolaboratif Pengembangan manusia dan penyertaan	Komitmen, kepaduan Komunikasi terbuka Pembangunan
	Adhokrasi	Kreatif. Inovatif, visi, dan sumber-sumber baru	Output inovatif Transformasi Kelincahan/kecerdasan
	Pasaran	Bersaing secara agresif, bertumpuan pada pelanggan	Pangsa pasar, pencapaian matlamat, keuntungan
	Hirarki	Pengawasan Pengawasan dan efisiensi dengan kemampuan proses	Kecekapan, ketepatan waktu, ketekalan, keseragaman.

2.3.9 Kerangka Nilai Bersaing

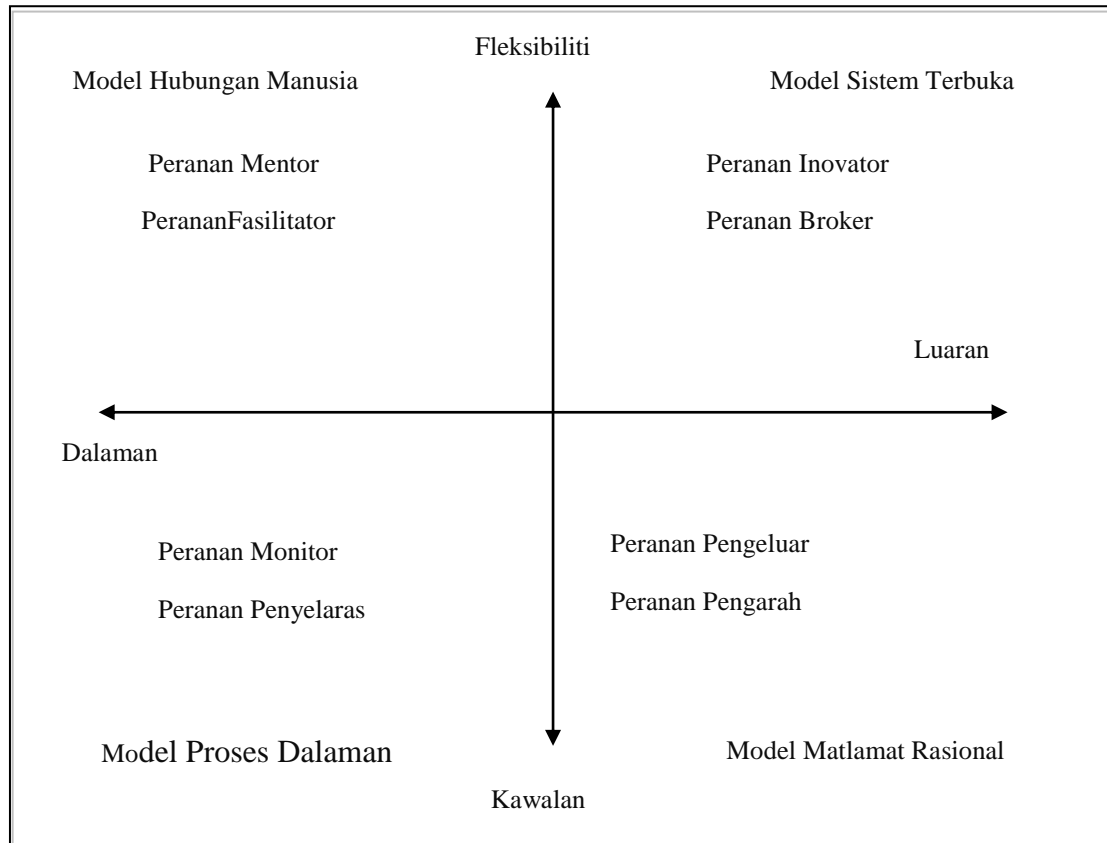
Kerangka Nilai Bersaing adalah satu teori yang awalnya dikembangkan melalui kajian yang dilakukan terhadap petunjuk-petunjuk utama dari organisasi-organisasi yang berkesan. Berasaskan pada analisis statistik terhadap satu daftar lengkap petunjuk keberkesanan, Quinn dan Rohrbaugh (1983) mendapati dua dimensi utama yang melandasi konsep keberkesanan. Dimensi pertama berkenaan dengan tumpuan organisasi, dari satu penekanan dalaman atas kesejahteraan dan perkembangan orang-orang di dalam organisasi ke satu tumpuan luaran atas kesejahteraan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Dimensi kedua pula membezakan pilihan bagi struktur organisasi dan mempersembahkan pertentangan antara kestabilan dan kawalan dan fleksibiliti dan perubahan. Kedua-dua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran.



Rajah 2.11. Model Kerangka Nilai bersaing bagi Organisasi

Quinn (1988) juga menggunakan Kerangka Nilai Bersaing bagi mengorganisasikan literatur kepimpinan. Lapan katagori perilaku atau peranan pemimpin telah

dikenalpasti dari analisis kajian lepas. Quinn berpendapat bahawa pengurus yang lebih berkesan memiliki kemampuan untuk memainkan beberapa peranan kepimpinan dalam bersaing. Pengurus diharapkan memainkan semua peranan ini dan mempertimbangkan secara serentak dan seimbang tuntutan persaingan yang ditunjukkan oleh setiap set harapan.



Rajah 2.12 Model Kerangka Nilai Bersaing bagi Proses Kepimpinan

Kerangka nilai bersaing dapat digunakan dalam konteks organisasi. Ia dapat digunakan sebagai peralatan strategik untuk membangunkan program-program pengurusan dan penyeliaan. Ia juga dapat digunakan untuk membantu organisasi mengenalpasti budaya yang ada dan budaya yang diharapkan. Selanjutnya, ia dapat dipandang sebagai satu alat untuk menguji pencapaian organisasi. Fungsi lainnya dapat menggunakannya sebagai satu peralatan mengajar untuk mempraktikkan

pengurus atau untuk membantu untuk membuat tafsiran dan memahami berbagai fungsi dan proses organisasi. Selain itu, ia berguna untuk membantu ahliorganisasi memahami lebih baik persamaan dan perbezaan peranan kepimpinan kepengurusan.

2.3.10 Profil Dimensi Budaya

Profil Atribut Budaya

Secara keseluruhan daripada keempat kuadran/jenis budaya tersebut, mungkin ada jenis budaya tertentu yang paling ditekankan dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para ahliorganisasi pada sesuatu ketika ataupun sesuai dengan tuntutan keperluan urusannya pada masa yang akan datang. Atribut budaya adalah seperti kepimpinan organisasi, pengurusan pegawai, dan lain-lain, yang memberi impak kepada semua kuadran/jenis budaya. Namun penilaian atau penghargaannya untuk kuadran/jenis budaya tertentu mungkin berbeza-beza. Seterusnya, dari keempat kuadran/jenis budaya itu mungkin juga terdapat kuadra/jenis budaya tertentu yang memiliki suatu jenis profil atribut budaya seperti kepimpinan organisasi, pengurusan pegawai, kriteria kejayaan, dan lain-lain, yang paling dihargai atau lebih kuat/dominan, berbanding kuadran/jenis budaya lainnya.

Selain itu, melihat kepada organisasi-organisasi yang berjaya seperti Fortune 500 yang dikenal sebagai organisasi/perusahaan kelas dunia, enam jenis profil atribut budaya dapat dilihat, iaitu: (1) Ciri-ciri organisasi yang dominan (*Dominant Organizational Characteristics*); (2) Kepemimpinan organisasi (*Organizational Leadership*); (3) Pengurusan kakitangan (*Management of Employees*); (4) Pelekat

organisasi (*Organizational Glue*); (5) Penekanan strategik (*Strategic Emphasis*); dan (6) Kriteria berjaya (*Criteria of Success*) (Chatab, 2007).

Cakupan Profil Budaya Organisasi

Profil Budaya Organisasi mencakupi perkara-perkara yang dibincangkan dalam perenggan ini dan perenggan seterusnya. Profil dimensi budaya (yang terdiri dari 4 kuadran budaya atau juga disebut 4 jenis budaya). Jenis budaya atau disebut juga kuadran budaya mencakupi Kelompok, Adhokrasi, Pasaran, Hirarki (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007; Tjahjono, 2011).

Profil dimensi budaya adakalanya disebut sebagai pola dimensi (*pattern dimensions*) budaya, iaitu menunjukkan profil budaya yang dihasilkan oleh instrumen/borang soal selidik *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (lampiran 1). Tiga dimensi paling dominan yang sering muncul biasanya adalah kekuatan (*strength*), keserasian (*congruence*) dan jenis (*type*) budaya (Chatab, 2007).

Profil atribut budaya, yang adakalanya disebut sebagai dimensi kandungan, iaitu menunjukkan aspek sesuatu budaya organisasi yang seharusnya dipakai sebagai isyarat senario dalam rangka membantu para individu mengakui nilai budaya organisasinya. Dimensi kandungan ini terdiri dari enam atribut budaya seperti dibincangkan dalam perenggan-perenggan berikut.

Profil Budaya Organisasi

Profil Budaya Organisasi yang dibangun dengan menggunakan OCAI membantu dalam memahami kekuatan dan potensi perubahan dalam budaya organisasi (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007; Tjahjono, 2011). Biasanya kegagalan organisasi dalam menerapkan sistem baru (program perubahan baru: *Total Quality*

Management, Reengineering) adalah disebabkan oleh sikap sering tidak mempertimbangkan keperluan untuk membangunkan sesuatu melalui budaya yang ada. Ramalan dan penyesuaian terhadap tuntutan dinamika persekitaran perlu dilakukan organisasi agar sentiasa dapat tumbuh dan berkembang. Keunggulan bersaing merupakan unsure dalam meningkatkan keberkesanan organisasi dan prestasinya.

Tidak disangkal, peningkatan keberkesanan organisasi dan prestasinya dipengaruhi oleh perilaku para ahliorganisasi. Jika perilaku tersebut mengakibatkan terjadinya proses penghayatan yang akan membentuk keyakinan dalam pemikiran bawah sadar, maka terjadilah pembentukan budaya yang diterjemah melalui perubahan sikap, cara berfikir, dan bertindak.

Dalam menyelesaikan instrumen pengukuran, umumnya menggunakan ujian statistik untuk mengkaji perbezaan berertisatu set angka-angka. Namun cara yang paling berkesan untuk mentafsirkan angka-angka adalah dengan membuat perwakilan gambaran, membuat rajah ataupun grafik. Dengan grafik akan memberikan pengertian yang lebih daripada satu set angka-angka, walaupun pengolahan satu set angka-angka didukung dengan penggunaan ujian statistik atau teknik matematik canggih. Keupayaan melihat pelbagai hubungan yang ada dan melakukan perbandingan, serta mengenal pasti pelbagai pola yang menarik dengan menganalisis rajah, diagram dan grafik ataupun gambarannya sangat jelas berbanding hanya melihat hasil analisis numerik. Selain itu, perwakilan grafik juga membantu mengingat dengan mudah.

Matlamat Profil Budaya Organisasi

Profil Budaya Organisasi dihasilkan bagi menggambarkan dimensi dan atribut budaya organisasi dengan pelbagai hubungan dan keterkaitannya sehingga lebih tumpuan, mudah dan terarah dalam mentafsirkan, menggerakkan, dan mengendalikan perubahan budayanya (Chatab 2007).

Manfaat Profil Budaya Organisasi

Profil budaya organisasi membantu mengenal pasti dan mentafsirkan kekuatan dan jenis budaya yang dominan, ketidakserasian budaya dan arah perubahannya, serta tumpuan tindak lanjutnya guna peningkatan keberkesanan organisasi dan prestasinya. Sasarannya adalah pada peringkat organisasi yang memerlukan perubahan budaya untuk meningkatkan prestasinya (Chatab 2007). Berikut adalah perincian tambahan: (1) mengenalpasti budaya para ahliorganisasi yang dikembangkan agar sesuai dengan tuntutan persekitaran dimasa hadapan dan cabaran yang dihadapi organisasi; (2) Meningkatkan keberkesanan organisasi dan prestasinya, kerana dapat mengenalpasti dan mentafsirkan: (a) Jenis budaya yang dominan diorganisasi; (b) Ketidakesesuaian antara budaya saat ini dan yang lebih disukai/diharapkan; (3) Kekuatan jenis budaya yang mendominasi organisasi; (4) Kesesuaian/keserasian profil budaya yang dihasilkan dengan profil individualnya seperti: ciri-ciri organisasi yang dominan, pengendalian pegawai, pemimpin organisasi, tekanan strategik, dan kriteria berjaya.

2.3.11 Organizational Culture Assesment Instrument

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), adalah instrumen dalam menggambarkan PBO. Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dibangunkan

awalnya dari kajian yang dilakukan berkaitan petunjuk utama dari organisasi yang berkesan seperti Fortune 500. Penyelidikan tersebut didasarkan kepada model teoritikal yang diberi judul *The Competing Values Framework* (kerangka nilai bersaing) (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007). Persoalan utama dalam penyelidikan tersebut adalah: (1) Kriteria utama untuk menentukan keberkesanan sesuatu organisasi; (2) Faktor utama mentakrifkan keberkesanan organisasi; (3) Petunjuk keberkesanan organisasi.

Pemetaan profil budaya organisasi dan atributnya, jika dibandingkan dengan kod industry darjah (*darjah industrial Codes*) tentunya akan memudahkan usaha mengenalpasti dan merangsang proses perubahan budaya bagi mempengaruhi peningkatan keberkesanan organisasi dan prestasinya.

Bukti kesahan instrumen budaya diungkap ketika jenis budaya yang sesuai dengan bidang atau wilayah keberkesanan yang organisasinya terunggul, dan dengan jenis pengambilan keputusan, stuktur dan strategi yang digunakan. Sebagai contoh organisasi yang memiliki budaya kelompok adalah paling berkesan dalam bidang-bidang prestasi yang berhubungan dengan moral, kepuasan, komunikasi dalaman, dan sokongan. Kesemua atribut tersebut konsisten dengan nilai kelompok. Begitu juga jenis budaya lainnya. Selain itu, Cameron dan Freeman (1991) telah membuktikan bahawa OCAI mengukur empat jenis budaya organisasi.

Manfaat OCAI

Manfaat OCAI adalah sebagai berikut: (1) Menyorot dan membezakan keunikan budaya yang secara kenyataan ada dalam organisasi; (2) Responden dipaksa untuk

mengenalpasti kos melepas yang ada dalam organisasi. Kelemahannya adalah tidak menghasilkan respon yang bebas (kerana *trade-offs* tersebut).

Pendekatan atas kerangka atau OCAI yang digunakan ini guna mengenalpasti dan mengubah budaya organisasi memberikan keuntungan, sebagai berikut (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007; Tjahjono, 2011): (1) Praktikal (*Practical*) – Menerapkan dimensi utama yang telah diketahui untuk membuat sesuatu perbezaan dalam kejayaan organisasi. (2) Semasa (*Timely*) – Proses mengenalpasti dan mencipta strategi perubahan yang dapat dilaksanakan dalam suatu satu tempoh. (3) Penglibatan (*Involving*) – Langkah-langkah dalam proses yang dapat mencakup setiap ahli organisasi, namun terutama menyangkut semua pihak yang bertanggung jawab untuk menetapkan arah, penguatan nilai, dan menuntun perubahan mendasar. (4) Kuantitatif dan kualitatif (*Quantitative dan Qualitative*) – Proses pengukuran kuantitatif dari dimensi budaya dan juga kaedah kualitatif, yang meliputi, sejarah, insiden, dan simbol yang menggambarkan ciri-ciri atau suasana yang dirasakan atau difikirkan benar. (5) Kebolehdurusan (*Manageable*) – Proses mengenalpasti ini dan perubahan dapat dilakukan dan dilaksanakan oleh sesuatu pasukan dalam organisasi; biasanya oleh pasukan pengurus yang akan menggerakkan agar pelaksanaannya berhasil. Keterlibatan para pakar/pengenalpasti dari luar, hanya jika diperlukan. (6) Sah (*Valid*) – Kerangka atas proses yang dibangun tidak hanya dapat dimengerti oleh para ahli dari organisasinya, akan tetapi disokong oleh dapatan empirikal.

2.3.12 Nilai Bersaing Budaya Organisasi

Keserasian budaya dan keberkesanan organisasi dapat didekati berasaskan tata nilai bersaing berbanding tata nilai teras organisasinya, sesuai peringkat dan peranan

organisasi dalam pencapaian matlamat jangka pendek dan jangka panjangnya. Tata nilai bersaing adalah penekanan organisasi pada dimensi utama sesuai dengan pilihan dari unjuran yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keberkesanan dan prestasi organisasi. Pendekatan tata nilai bersaing menawarkan kerangka kerja terpadu sebagai dimensi utama yang merupakan petunjuk keberkesanan organisasi.

Keberkesanan organisasi dapat ditakrifkan sebagai peringkatan pencapaian organisasi atas matlamat jangka pendek dan jangka panjang yang didekati berdasarkan tata nilai bersaing dan tata nilai teras organisasinya. Istilah berkesan (*effective*) sebaik mana proses atau ukuran dalam memenuhi pencapaian matlamat organisasi. Menentukan keberkesanan, memerlukan: (1) penilaian sebaik mana pendekatan diselaraskan dengan keperluan organisasi, dan sebaik mana pendekatan disebarluaskan dan diterapkan, (2) penilaian hasil (*outcome*) dari ukuran yang digunakan (Chatab, 2007).

2.3.13 Pendekatan Tata Nilai Bersaing

Untuk memperoleh pengertian menyeluruh tentang keberkesanan organisasi, adalah penting mengenal pasti seluruh pembolehubah utama yang terdapat dalam bidang keberkesanan terlebih dahulu dan diikuti dengan menentukan bagaimana pembolehubah-pembolehubah tersebut saling berhubungan. Pendekatan tata nilai bersaing menawarkan kerangka kerja terpadu yang demikian, sebagai dimensi utama yang merupakan petunjuk keberkesanan organisasi.

Tema utama yang mengasasi pendekatan tata nilai bersaing (*competing values approach*) adalah bahawa kriteria yang dinilai dan digunakan dalam menilai keberkesanan organisasi, laba atas pelaburan, ketersediaan pasaran, pembaharuan produk, keamanan kerja, bergantung kepada siapa sebenarnya yang menilai, dan siapa yang diwakili. Tidak menghairankan bahawa para pemegang saham, persatuan buruh, pemodal, pengurus, atau pakar dalaman di bidang pemasaran, produksi, atau perakaunan dapat melihat pada organisasi yang sama namun menilai keberkesanannya sangat berbeza-beza. Oleh kerana itu, penilaian tersebut mungkin menceritakan lebih banyak tentang tata nilai para penilai daripada menceritakan tentang keberkesanan organisasinya. Dengan hanya sentuhan pada tata nilai bersaing yang dianut dan dijunjungnya, proses perubahan dan perubahan perilaku akan sangat mudah diwujudkan dan membawa kepada peningkatan keberkesanan organisasi.

Tata nilai bersaing secara nyata melangkah lebih jauh daripada hanya pengakuan tentang adanya pilihan beraneka ragam. Pendekatan tersebut menganggap bahawa pelbagai macam pilihan tersebut dapat dikonsolidasikan dan diorganisasikan.

2.3.14 Perubahan Perilaku Menentukan Budaya, Keberkesanan dan Prestasi

Bagaimana budaya mempengaruhi keberkesanan organisasi? Untuk menjawab persoalan ini, pertama dibezakan budaya yang kuat dari yang lemah. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai teras dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak ahli yang menerima tata nilai teras, menyetujui kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut. Tata nilai utama adalah empat jenis budaya atau disebut juga kuadran budaya yang dibentuk dari dua dimensi utama (dimensi pertama dan kedua),

yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keberkesanan organisasi dan prestasi sesuai cabaran perubahan persekitaran. Seterusnya, dua dimensi utama tersebut bersama-sama membentuk empat kuadran budaya atau disebut juga jenis budaya. Dimensi utama tersebutlah merupakan petunjuk keberkesanan organisasi.

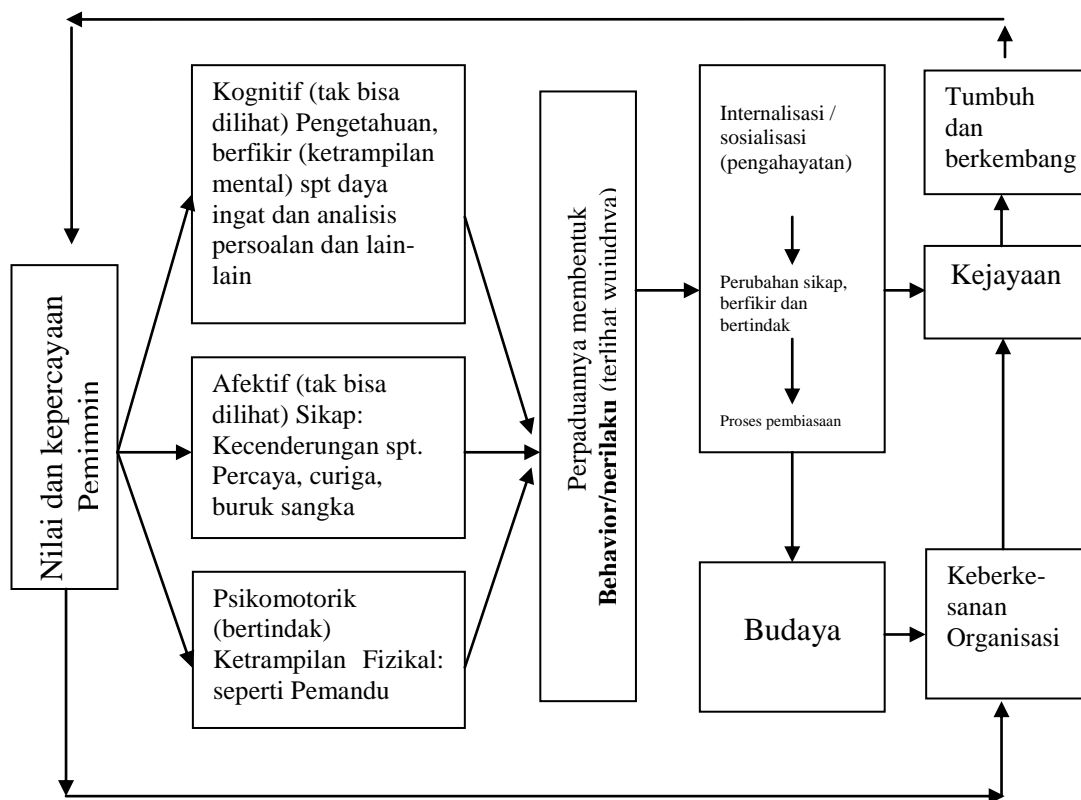
Dimensi pertama membezakan kriteria keberkesanan yang menekankan fleksibiliti, sebaran, dan dinamika dengan/dari kriteria keberkesanan yang menekankan kestabilan dan kawalan (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007; Tjahjono, 2011). Dimensi kedua pula membezakan kriteria keberkesanan yang menekankan haluan dalaman, kesepaduan dan kesatuan dengan/dari keberkesanan yang menekankan pada haluan luaran, pembezaan, dan persaingan (Cameron & Quinn, 1999; Chatab, 2007; Tjahjono, 2011).

Sesuatu budaya menjadi lemah apabila ahli tidak mempunyai pengertian yang sama dan pengalaman yang diterima bersama. Nilai terasnya juga harus dianut dan dijunjung kuat. Organisasi agama, kebatinan, dan perusahaan Jepun merupakan contoh organisasi yang mempunyai budaya yang kuat. Perilaku para ahli organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi peningkatan keberkesanan organisasi dan prestasinya (Chatab, 2007).

Perilaku manusia dan perubahannya dibentuk oleh perpaduan dari aspek kognitif (pemikiran), psikomotor (tindakan), dan afektif (sikap) dan dipengaruhi oleh ciri-ciri asas lain. Ketiga-tiga aspek tersebut amat dipengaruhi oleh nilai dan kepercayaan (*values dan beliefs*) yang telah tertanam pada diri yang bersangkutan. Dipandang dari keterampilan berinteraksi, setiap pekerja/individu atau manusia, dapat pula diklasifikasikan kemampuannya: (1) kemahiran interpersonal (*Interpersonal skill*);

iaitu keterampilan berinteraksi antar manusia; (2) Kemahiran intrapersonal (*Intrapersonalskill*); iaitu keterampilan berinteraksi dalam diri setiap manusia yang paling dalam (Chatab, 2007).

Jika wujud kesepaduan antara aspek-aspek kognitif, psikomotor, dan afektif serta berlaku penghayatan yang mendalam bermakna akan berlaku perubahan sikap, berfikir dan bertindak. Tentunya perubahan sikap, perubahan cara berfikir dan bertindak akan mempengaruhi perubahan perilaku. Sedangkan perubahan perilaku akan mempengaruhi peningkatan keberkesanan organisasi dan prestasinya (Robbins, 2005; Chatab, 2007) seperti digambarkan dalam Rajah 2.13.



Rajah 2.13. Budaya, Keberkesanan dan Prestasi

Sumber: Robbins, 2005.

Jika terjadi proses pembiasaan bagi para ahliorganisasi atas perubahan tersebut, itu bererti membentuk sesuatu kebiasaan yang diyakini secara meluas oleh para

ahli organisasi, seterusnya membawa kepada perubahan dan pembentukan budaya dan mempengaruhi keberkesanan organisasi dan prestasinya untuk tumbuh dan berkembang.

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Konsep komitmen Organisasi

Penyelidik telah sepakat mengenai takrif komitmen organisasi dan bagaimana hal itu diukur (Buchanan, 1974). Kanter (1968), Luthans (2006), dan Rasyid, Sambasivan, & Johari (2003) memandang komitmen organisasi sebagai kesediaan makhluk sosial untuk memberikan tenaga dan kesetiaan kepada organisasi. Demikian juga, Porter et al. (1974) dan Djatmika (2007), Meyer, Kam, Goldenberg & Bremner, (2013) menyatakan bahawa komitmen organisasi adalah kesediaan para ahli untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, keinginan yang kuat untuk bersama organisasi, dan penerimaan matlamat, misi, dan nilai-nilai organisasi. O'Reilly (1989) mengkonsepkan komitmen organisasi secara khusus sebagai sesuatu keterikatan psikologi individu kepada organisasi. Ada tiga tahap dalam komitmen iaitu: pematuhan (*compliance*), pengenalan (*identification*), dan internalisasi (*internalization*) (O'Reilly & Chatman, 1986). Pada tahap pengenalan, seseorang menerima pengaruh dari orang lain terutama untuk mendapatkan sesuatu dari orang lain, seperti gaji. Pada tahap identifikasi, individu menerima pengaruh guna mempertahankan hubungan yang memuaskan. Pada tahap internalisasi, individu mendapati nilai-nilai organisasi yang secara intrinsik bermanfaat dan sama dengan nilai-nilai individu (O'Reilly & Chatman, 1986). Selain itu, Kanter (1968)

memandang komitmen organisasi sebagai kesediaan pekerja untuk mencurahkan tenaga dan kesetiaan terhadap sesuatu organisasi. Mengikuti Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) dan Sopiah (2008), komitmen organisasi adalah kekuatan relatif seseorang individu terhadap organisasi dan keterlibatan di dalam organisasi tertentu.

Manakala Mowday, Steers, & Porter. (1979) dan Porter, et al.(1974) memandang komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif penentu individu dalam organisasi tertentu. Greenberg dan Baron (2003) dan Silverthorne (2004) memiliki pandangan yang sama dengan Mowday et al. (1979) dan Porter et al. (1974), namun mereka menambah bahawa komitmen organisasi adalah sikap kerja para ahli terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Greenberg dan Baron (2003) juga bersetuju dengan takrif oleh Mowday et al. (1979), dengan menyatakan bahawa komitmen organisasi tidak hanya peduli dengan sejauh mana seorang ahli berperanan dalam organisasi mereka, tetapi juga sama ada ahli bersedia atau tidak bersedia untuk meninggalkan organisasi mereka (Sopiah, 2008).

Di samping itu, Meyer dan Allen (1991) memandang komitmen organisasi seperti yang ditakrifkan oleh Mowday et al. (1979) dari dua perspektif, komitmen perilaku dan komitmen sikap. Komitmen perilaku bertumpuan pada proses dimana para ahli menjadi sebahagian dari pada organisasi tertentu dan mereka menyesuaikan perilaku mereka (Meyer & Allen,1991). Komitmen sikap, di sisi lain, bertumpuan kepada proses dimana para ahli berfikir tentang hubungan mereka dengan organisasi mereka, dan sejauh mana matlamat dan nilai-nilai mereka sesuai dengan ahli organisasi (Meyer & Allen, 1991). Penelitian Meyer dan Allen (1996) didasarkan atas klasifikasi oleh Allen dan Meyer (1990), tiga komponen komitmen organisasi, iaitu afektif, berterusan, dan komitmen normatif, iaitu komponen yang muncul untuk

mencerminkan setidaknya tiga tema umum yang lumrah untuk sebahagian besar takrif komitmen organisasi, iaitu keterikatan afektif untuk organisasi; keterikatan berterusan atau persepsi yang dikaitkan dengan meninggalkan organisasi, dan keterikatan normatif atau kewajiban bagi ahli untuk tetap bersama organisasi (Luthans, 2006; Djatmika, 2007). Tiga komponen komitmen yang bersifat sikap memiliki dua pandangan umum yang menyatakan bahawa komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang (1) mencirikan hubungan ahli dengan organisasi mereka, dan (2) memiliki implikasi terhadap keputusan ahli mengenai sama ada mereka ingin atau tidak ingin terus bekerja dalam organisasi berdasarkan sejauh mana matlamat dan nilai-nilai mereka sesuai dengan orang-orang dari organisasi (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993). Komitmen organisasi ditakrifkan sebagai kekuatan psikologi dengan keterikatan ahli individu dan keterlibatan dengan organisasi (Lahiry, 1994; Mowday et al., 1979; Rashid et al., 2003; Sopiah, 2008). Komitmen menunjukkan sesuatu melebihi sekadar kesetiaan pasif untuk organisasi, tetapi juga melibatkan hubungan dengan organisasi, di mana setiap ahli bersedia untuk memberikan usaha ekstra dalam rangka memberikan sumbangan kepada kesejahteraan organisasi (Mowday et al., 1979; Ogaard et al., 2005). Dalam merumuskan takrif komitmen organisasi, ada dua pendekatan yang dapat digunakan, iaitu pendekatan berasaskan sikap (*attitudinal commitment*) dan pendekatan berasaskan tingkah laku (*behavioral commitment*) (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Pendekatan berasaskan sikap (*attitudinal commitment*)

Komitmen berasaskan sikap menumpu kepada proses bagaimana seseorang memikirkan hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya ke atas

organisasi. Hal ini dapat dianggap sebagai suatu pola pemikiran di mana individu memikirkan sejauhmana nilai dan matlamatnya sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Manakala, kajian mengenai komitmen berasaskan sikap melibatkan pengukuran ke atas komitmen sebagai sikap atau pola pemikiran, bersamaan dengan pembolehubah lain yang dianggap sebagai penyebab, atau kesan dari komitmen (Buchanan, 1974; Djatmika, 2007). Kajian ini bermatlamat untuk (1) menunjukkan bahawa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku ahliorganisasi sesuai dengan yang diharapkan (dari perspektif organisasi), misalnya ahliorganisasi jarang ponteng, perpindahan ke organisasi lain rendah, dan produktiviti meningkat; (2) menunjukkan ciri-ciri individu dan situasi tempat kerja adalah mempengaruhi perkembangan komitmen organisasi yang tinggi (Meyer & Allen, 1997).

Pendekatan berasaskan tingkah laku (*behavioral commitment*)

Komitmen berasaskan tingkah laku membincangkan tentang proses di mana individu berasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah kesan komitmen ke atas suatu tingkah laku. Contohnya ahliorganisasi yang komited ke atas organisasinya, berpandangan lebih positif ke atas organisasinya, tekal dengan tingkah lakunya untuk menghindari kesalahan persepsi atau untuk mengembangkan persepsi diri yang positif. Matlamat dari kajian ini adalah untuk menentukan keadaan yang seperti apa yang membuat individu memiliki komitmen ke atas organisasinya (Meyer & Allen, 1997).

Berdasarkan pelbagai takrif mengenai komitmen ke atas organisasi maka dapat disimpulkan bahawa komitmen ke atas organisasi mempunyai tiga dimensi utama,

iaitu komitmen dipandang dari sudut haluan afektif ke atas organisasi (*affective commitment*), pertimbangan untung rugi jika meninggalkan organisasi (*continuance commitment*), dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi (*normative commitment*) (Meyer & Allen, 1997; Luthans, 2006; Djatmika, 2007; Sopiah, 2008).

2.4.2 Komitmen ke atas organisasi sekolah

Dalam kajian-kajian terdahulu, empat jenis komitmen (Bryk & Driscoll, 1988; Firestone & Rosenblum, 1988; Rosenholtz, 1991), telah didapati iaitu:

Komitmen ke atas sekolah sebagai unit sosial

Bentuk komitmen ini menciptakan rasa kemasyarakatan, kebergantungan, dan saling memberi perhatian peribadi sesama warga sekolah serta membantu adanya kesepaduan antara kehidupan peribadi dan suasana pekerjaan. Guru yang termasuk dalam pengertian ini akan mencari keunggulan serta rela melakukan kerja tambahan yang membawa kepada peningkatan iklim sekolah dan keberfungsian sekolah secara umum (Meyer & Allen, 1997).

Komitmen ke atas matlamat akademik sekolah.

Komitmen jenis ini memastikan guru bersepadu secara sosial, namun gagal menciptakan iklim tinggi. Guru yang gairah terlibat di dalam kegiatan akademik akan menghabiskan waktunya untuk bekerja mengikuti penyelesaian, aktiviti di bilik

darjah, dan terus berfikir bagaimana meningkatkan kegiatan dan prestasi para pelajar (Meyer & Allen, 1997).

Komitmen ke atas pelajar, sebagai individu yang utuh dan unik.

Bentuk komitmen ini boleh memotivasi guru untuk mengatasi para pelajar yang mengalami krisis peribadi dan berupaya memahami perkembangan pelajar. Secara khusus diyakini bahawa hal ini sangat penting untuk mempertahankan para pelajar yang berisiko. Guru yang memberi perhatian ke atas para pelajarnya akan menghabiskan waktunya untuk kegiatan tambahan bersama guru kaunseling atau keluarga dan kegiatan lain yang boleh membantu mereka memahami kaedah memotivasikan anak mereka dengan baik (Meyer & Allen, 1997).

Komitmen ke atas pengetahuan (*body of knowledge*)

Komitmen ini diperlukan untuk melakukan pembelajaran berkesan. Di sekolah, terutama di bidang yang berkembang terlalu cepat, guru perlu diberi motivasi untuk boleh mengakses dan menerima idea-idea baru tentang aktiviti di bilik darjah mahupun dalam bidang kurikulum. Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu takrif mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan ciri-ciri hubungan ahliorganisasi dengan organisasinya dan memberi implikasi ke atas keputusan individu untuk meneruskan keahliannya dalam berorganisasi. Oleh itu, ahli yang memiliki komitmen ke atas organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bahagian dari organisasi dibandingkan dengan ahli yang tidak memiliki komitmen ke atas organisasi.

2.4.3 Tipologi komitmen organisasi

Tiga tipologi akan dibahas, yaitu tipologi Kanter (1968), tipologi Mowday et al.(1979) kerana memberikan pemahaman tentang pandangan yang berbeza tentang bagaimana komitmen organisasi dapat ditakrifkan, serta tipologi konseptualisasi tiga komponen yang dirancang oleh Allen dan Meyer (1990). Tumpuannya akan didasarkan pada tipologi Allen dan Meyer (1990), kerana konsep ini digunakan untuk menentukan dan mengukur komitmen organisasi.

2.4.3.1 Tiga Jenis Komitmen dari Kanter

Penelitian Kanter (1968) terhadap komitmen organisasi mengarah pada mengemukakan tiga komitmen yang berbeza, yaitu: kejelekitan (*cohesion*), beerterusan (*continuance*) dan kawalan (*control*). Menurut Kanter (1968), tiga jenis komitmen menunjukkan perkaitan sistem personaliti individu dengan sistem sosial organisasi dan dapat mempersembahkan kerelaan individu untuk mengikuti perilaku yang disyaratkan.

Komitmen Kejelekitan (*cohesion*)

Komitmen kejelekitan merujuk kepada komitmen individu kepada solidarity kelompok. Hubungan sosial berkenaan dengan membentuk tanggungjawab afektif menghasilkan kepuasan untuk menjadi terlibat dengan semua ahli kelompok (Kanter, 1968).

Komitmen Berterusan

Komitmen ini didasarkan oleh kerugian bila meninggalkan organisasi. Ketika kos dikaitkan dengan keuntungan yang lebih besar daripada meninggalkan, akan memaksa meneruskan penyertaan individu (Kanter, 1968).

Komitmen Kawalan

Komitmen ini didasarkan atas menegakkan norma dan mematuhi pihak berkuasa. Tuntutan yang dilakukan oleh sistem dipandang secara moral benar dan kepatuhan dianggap sebagai keperluan normatif (Kanter, 1968).

2.4.3.2 Tipologi Mowday, Porter dan Steers

Porter et al. (1974) meyakini komitmen organisasi menjadi konsep uni-dimensi yang hanya ditumpukan pada identifikasi dan keterlibatan ahli dengan organisasi mereka. Mowday (1998) menyatakan bahawa pandangan komitmen Porter et al. (1974) adalah uni-dimensi kerana hanya tertumpu pada perkaitan afektif ahli untuk organisasi mereka (Mowday, 1998). Mowday et al. (1979) mendapati bahawa kecenderungan tertentu dalam takrif komitmen organisasi dan komitmen dikategorikan kepada dua: perilaku dan sikap.

Komitmen Perilaku

Komitmen perilaku bertumpu kepada komitmen yang berhubungan dengan perilaku. Komitmen perilaku adalah proses dimana individu terjebak dalam sebuah

organisasi, dan perilaku di mana para ahli terjebak menangani masalah ini (Brooks & Wallace, 2006; Mowday et al., 1979).

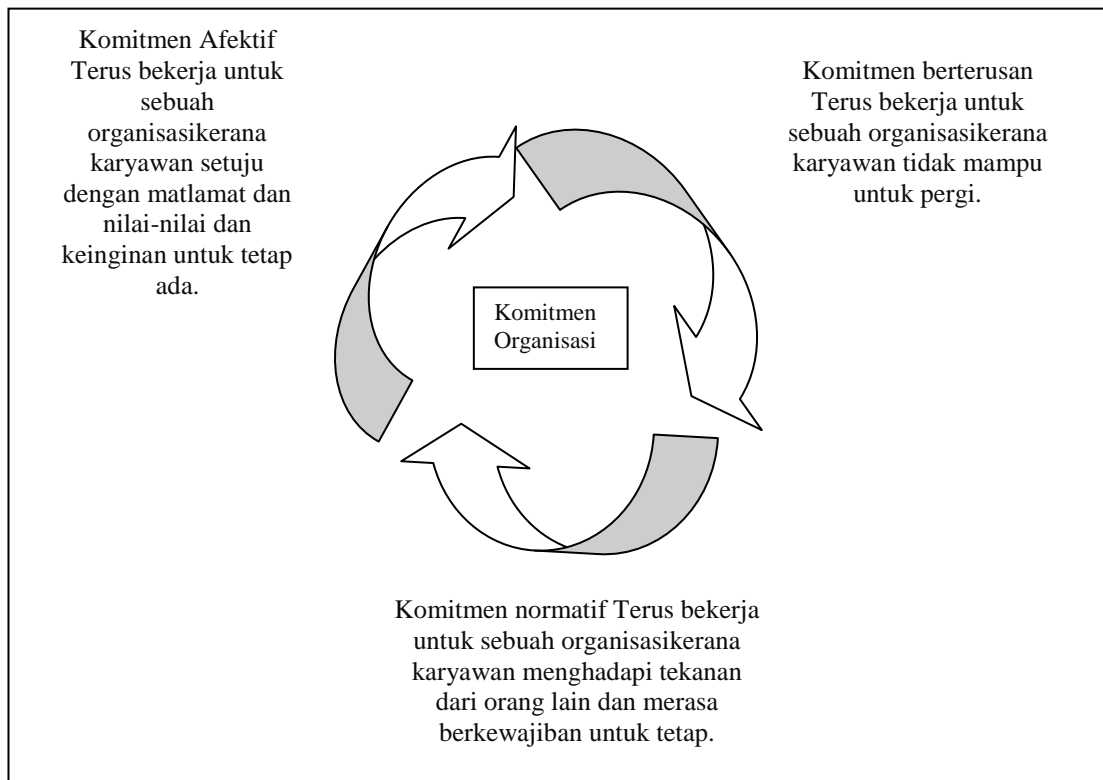
Komitmen sikap

Komitmen sikap bertumpu pada proses dimana ahli memikirkan tentang hubungan mereka dengan organisasi mereka. Komitmen sikap juga dianggap sebagai pola berfikir di mana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan matlamat masing-masing sama dengan organisasi mereka (Brooks & Wallace, 2006; Mowday et al., 1979).

Mowday et al. (1979) mentakrifkan komitmen organisasi sebagai komitmen berkesan yang merupakan kekuatan relatif dari identifikasi ahli dengan dan keterlibatan dalam organisasi mereka. Mowday et al. (1979: 226) menandai komitmen organisasi berdasarkan tiga ciri, iaitu: (1) sebuah keyakinan kuat dan penerimaan nilai-nilai dan matlamat organisasi mereka; (2) sebuah kesediaan atas nama ahli untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi mereka, dan (3) sebuah keinginan yang kuat untuk mempertahankan keahlian dalam organisasi. Mowday et al. (1979) percaya bahawa komitmen menunjukkan sesuatu lebih dari sekadar kesetiaan pasif untuk organisasi dan pada kenyataannya merupakan hubungan yang aktif antara ahli dan organisasi. Hubungan ini adalah kuat sehingga ahli bersedia untuk memberikan lebih dari diri mereka sendiri dalam rangka memberikan sumbangan terhadap keberkesanan organisasi. Oleh kerana itu, komitmen dapat disimpulkan tidak hanya dari ekspresi keyakinan ahli dan pandangan tetapi juga dari tindakan mereka dalam organisasi mereka (Mowday et al., 1979).

2.4.3.3 Tipologi tiga komponen Allen dan Meyer

Allen dan Meyer (1990), dalam usaha untuk menyederhanakan semua takrif yang berbeza, mengusulkan sebuah model tiga komponen komitmen, yang menyepadukan berbagai konsep. Allen dan Meyer (1990) mengidentifikasi tiga tema umum dalam takrif yang berbeza dari komitmen, iaitu (1) komitmen sebagai keterikatan afektif terhadap organisasi, (2) komitmen sebagai biaya yang dirasakan terkait dengan meninggalkan organisasi, dan (3) komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (Meyer et al.,1993; Greenberg dan Baron, 2003; Luthans, 2006).



Rajah 2.14. Tiga jenis komitmen organisasi

Sumber: diadaptasi dari Greenberg dan Baron(2003)

Meyer dan Allen (1991) yang menyempurnakan penelitian sebelumnya oleh Allen dan Meyer (1990), menetapkan tiga tema sebagai komponen komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Meyer dan Allen

(1990) mengembangkan model komitmen, dengan menggunakan tiga pendekatan komitmen, dan ini disebut sebagai konsep tiga komponen komitmen organisasi.

Menurut model tiga komponen komitmen Meyer dan Allen (1997), penelitian terdahulu mendapati tiga kerangka pemikiran yang dapat mencirikan (*characterize*) satu komitmen ahli terhadap organisasi.

Komitmen Afektif

Komponen afektif komitmen organisasi menggalakkan seorang ahli terus bekerja untuk sebuah organisasi kerana ikatan emosional ahli untuk terus menyumbang (Meyer, Kam, Goldberg & Bremner, 2013; Allen & Meyer, 1990; Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001; Mowday, 1998; Rashid et al. 2003; Wasti, 2003; Luthans, 2006). Ia dipersetujui oleh Rashid et al. (2003) dan Buchanan (1974), dan berkeyakinan bahawa komitmen afektif terhadap organisasi adalah keterikatan emosional dengan matlamat dan nilai-nilai organisasi, serta peranan ahli dalam kaitannya dengan matlamat-matlamat dan nilai-nilai. Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahawa keterikatan ahli untuk, dan keinginan untuk terus bekerja, untuk organisasi, disebabkan oleh ahli setuju dengan matlamat dan nilai-nilai yang mendasari organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Ini bermaksud bahawa jika seorang ahli memiliki komitmen afektif yang kuat, maka mereka akan tinggal dengan organisasi kerana keinginan mereka sendiri (Luthans, 2006; Sopiah, 2008; Clugston et al., 2000; Meyer et al., 1993).

Menurut Wasti (2003) pula, sebagian besar penelitian empirikal dalam komitmen telah ditumpukan kepada perspektif afektif. Wasti (2003) percaya bahawa tumpuan

ini berlaku kerana bukti menunjukkan bahawa komitmen afektif memiliki hubungan yang paling kuat dan paling konsisten dengan hasil yang menguntungkan.

Komitmen berterusan

Komitmen berterusan membawa kepada komitmen yang didasarkan kepada perlakuan meninggalkan organisasi (Greenberg & Baron, 2003; Lee et al., 2001; Rashid et al., 2003; Wasti, 2003). Dalam komponen komitmen ini, lebih sedikit alternatif pekerjaan yang dimiliki di berbagai organisasi, lebih kuat komitmen berterusan untuk organisasi mereka saat ini (Rashid et al., 2003). Jika seorang ahli mempamerkan bentuk komitmen ini, maka mereka akan tinggal dengan organisasi mereka kerana mereka merasakan kos melepas yang besar jika meninggalkan organisasi (Luthans, 2006; Clugston et al., 2000; Meyer et al., 1993).

Komitmen Normatif

Komponen ini membawa kepada kewajiban yang dirasakan ahli untuk tetap bersama dengan organisasi mereka (Meyer, et al., 2013; Lee et al., 2001; Rashid et al., 2003; Wasti, 2003). Seorang ahli atau pengalaman masa lalu orang lain dari sebuah organisasi, sama ada mereka adalah ahli atau bukan, akan mempengaruhi jenis komitmen (Rashid et al, 2003). Ini adalah kerana sosialisasi masyarakat juga terjadi, seperti halnya sosialisasi organisasi, dan kerana itu, nilai-nilai sosial dapat memastikan tekanan pada ahli sebelum mereka disosialisasikan melalui organisasi (Clugston et al., 2000). Seorang ahli akan bertahan dalam organisasi kerana mereka berasa bahawa mereka seharusnya, misalnya, jika kesetiaan organisasi ditekankan dalam organisasi atau dalam masyarakat (Meyer, et al., 2013; Luthans, 2006;

Djarmika, 2007; Clugston et al., 2000; Meyer et al., 1993; Rashid et al., 2003). Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahawa pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi ragu-ragu untuk mengecewakan majikan mereka dan ragu-ragu tentang apa yang akan difikir oleh sesama ahli tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi mereka.

Meyer dan Allen (1991) dan Clugston et al. (2000) menyatakan bahawa ketiga-tiga komponen komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeza.

2.4.4 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Pengetahuan tentang faktor penyebab ini penting kerana memberikan pemahaman yang lebih besar di mana komitmen organisasi berasal dan dikembangkan (Meyer & Allen, 1991). Ketiga-tiga komponen komitmen organisasi berkembang sebagai fungsi daripada faktor penyebab yang berbeza (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen Afektif

Meyer dan Allen (1991) mendapati tiga kategori faktor penyebab komitmen afektif. Kategori-kategori ini adalah: ciri peribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993).

Ciri peribadi

Ciri peribadi terdiri dari pembolehubah yang mentakrifkan individu (Steers, 1977). Ciri peribadi seperti keperluan untuk menyerahkan prestasi, tempat kerja dan

otonomi, serta keperluan yang lebih tinggi, dan kepentingan kerja telah terbukti mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991; Steers, 1977). Hubungan ini menunjukkan bahawa terdapat kemungkinan ahli berbeza berkaitan dengan kecenderungan mereka untuk menjadi afektif komited terhadap organisasi mereka (Meyer & Allen, 1991). Meyer dan Allen (1991) juga menyatakan bahawa individu-individu yang memilih pekerjaan mereka agar sesuai dengan ciri peribadi mereka akan memiliki sikap kerja yang lebih positif berbanding ahli yang tidak memilih pekerjaan berdasarkan ciri tersebut.

Ciri Struktur Organisasi

Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahawa kajian yang relatif sedikit telah meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan struktur organisasi. Mereka mendapati bahawa individu adalah bertentangan dengan organisasi. Meskipun penelitian terbatas, telah ditemui beberapa bukti bahawa komitmen afektif berhubungan dengan desentralisasi pengambilan keputusan dan formalisasi polisi dan tatacara (Meyer & Allen, 1991).

Pengalaman kerja

Steers (1977) dan Buchanan (1974) menyatakan bahawa pengalaman kerja adalah kekuatan utama bersosialisasi, dan dengan demikian merupakan faktor penyebab penting yang membentuk keterikatan psikologi dalam sebuah organisasi. Ahli yang pengalamannya dalam sebuah organisasi adalah sama dengan harapan mereka dan yang memenuhi keperluan dasar mereka lebih cenderung untuk mengembangkan komitmen afektif yang kuat untuk organisasi mereka daripada ahli dengan

pengalaman kerja kurang memuaskan (Meyer et al., 1993). Meyer dan Allen (1991) percaya bahawa pembolehubah pengalaman kerja dapat dibahagi kepada dua kategori: (1) pengalaman yang memuaskan keperluan ahli untuk merasa nyaman secara fizikal dan psikologi dalam organisasi mereka (kenyamanan), dan (2) pengalaman yang memberikan sumbangan terhadap perasaan ahli untuk menjadi cekap dalam tugas.

Pembolehubah berhubungan dengan komitmen afektif dalam kategori kenyamanan termasuk kesahan harapan sebelumnya, penyebaran imbuhan yang adil, harapan organisasi dan sokongan, kejelasan peranan dan kebebasan dari konflik (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Pembolehubah dalam pengalaman yang berhubungan dengan kecekapan termasuk prestasi, autonomi, ruang lingkup pekerjaan dan cabaran, kesempatan untuk kemajuan, penyertaan dalam pengambilan keputusan dan kepentingan peribadi untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Yu dan Egri (2005) menyatakan bahawa faktor penyebab dari komponen komitmen adalah keadilan penyebaran dan tatacara, serta keamanan kerja yang dirasakan ahli perusahaan patung Cina. Yu dan Egri, (2005) selanjutnya menyatakan bahawa nilai-nilai budaya Cina yang menekankan pentingnya harmoni dalam kelompok, kesetiaan, dan timbal balik merupakan faktor pembawa kepada komitmen afektif. Clugston et al. (2000) mendapati bahawa komitmen afektif secara langsung dipengaruhi oleh pengalaman kerja individu dan ciri peribadi. Di samping itu, Yu dan Egri, (2005) juga mengenal pasti faktor penyebab komitmen afektif ini termasuk ciri peribadi ahli, seperti harapan pekerjaan mereka, nilai pekerjaan, kepemilikan organisasi, dan motivasi kerja.

Komitmen Berterusan

Komitmen berterusan merupakan pengungkapan ahli mengenai kos melepas apabila meninggalkan organisasi mereka, dan kerana itu, apa pun yang dapat dilihat untuk meningkatkan persepsi kos melepas ahli dapat dianggap sebagai faktor penyebab (Clugston et al., 2000; Meyer & Allen, 1991). Sehubungan itu, Meyer dan Allen (1991) percaya bahawa faktor penyebab yang paling dominan dan tertumpu dalam hal yang berkaitan dengan komitmen berterusan organisasi adalah pelaburan, dan juga prospek ketersediaan alternatif pekerjaan.

Pelaburan

Pelaburan dapat dikaitkan dengan kerja atau bukan-kerja, dan komitmen untuk suatu organisasi dapat dikembangkan sebagai ahli membuat pelaburan yang akan hilang jika pekerjaan untuk organisasi mereka dihentikan (Meyer & Allen, 1991). Bahawa komitmen untuk meningkatkan organisasi merupakan saiz pelaburan ahli dalam peningkatan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Ketersediaan alternatif

Clugston et al. (2000) merasakan bahawa persepsi ahli mengenai prospek alternatif pekerjaan mereka dan kos melepas apabila meninggalkan organisasi mereka saat ini member kesan kepada komitmen berterusan ahli. Meyer & Allen, (1991) juga menunjukkan komitmen yang meningkat sebagai akibat menurunnya prospek alternatif pekerjaan. Dalam hal ini, Meyer dan Allen (1991) dan Yu dan Egri, (2005) sepakat dengan pandangan tersebut dan mereka menyatakan bahawa komitmen berterusan akan berkembang sebagai fungsi dari kurangnya alternatif lapangan

kerja, sehingga kurangnya ketersediaan lapangan kerja dipandang sebagai faktor penyebab komitmen berterusan.

Komitmen Normatif

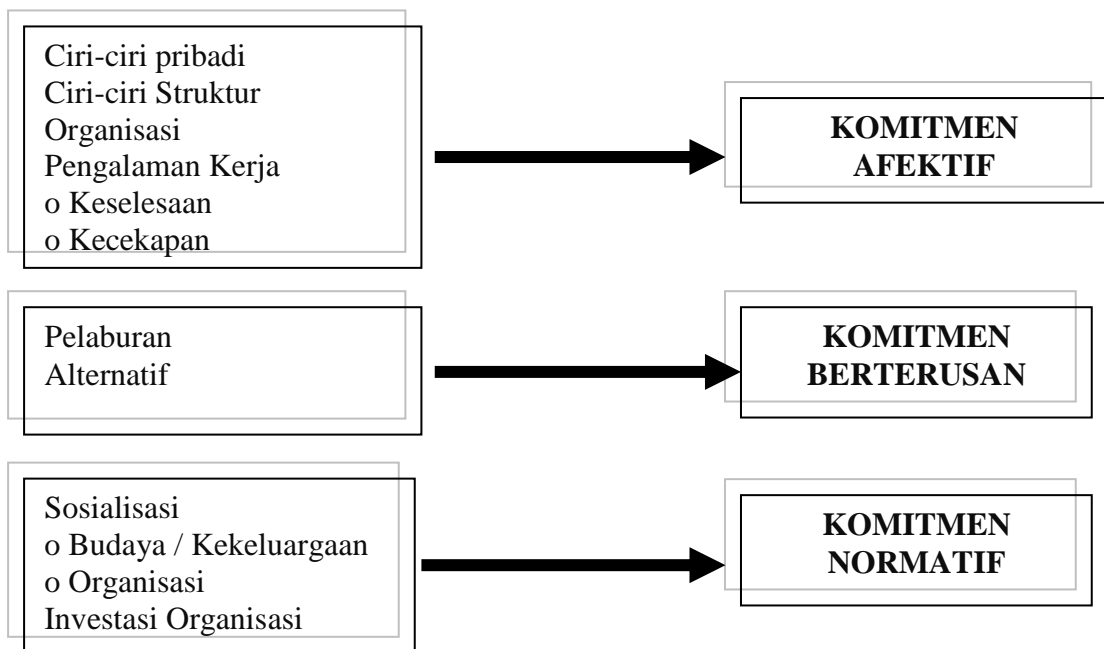
Komitmen normatif menghasilkan perasaan kewajiban di kalangan sebahagian ahli untuk tetap dengan organisasi mereka akibat tekanan dari orang lain (Greenberg & Baron, 2003). Meyer dan Allen (1991) mendapati dapatan lalu bertumpu pada pengembangan komitmen normatif, lebih teoritikal daripada empirikal, namun mereka percaya bahawa faktor penyebab yang paling penting dari komitmen normatif adalah sosialisasi ahli serta pelaburan organisasi.

Sosialisasi

Meyer dan Allen, (1991) dan Greenberg dan Baron (2003) percaya bahawa perasaan wajib untuk tetap dalam organisasi mereka mungkin akibat dari ahli menggabungkan prinsip sedar atau sub-sedar yang wujud dalam diri individu sebelum mereka masuk ke dalam sebuah organisasi, melalui sosialisasi keluarga atau budaya, atau selepas masuk ke sebuah organisasi, melalui sosialisasi organisasi. Clugston et al. (2000) setuju dengan Weiner, dengan mengusulkan bahawa tekanan dari sosialisasi budaya atau sosial dari setiap ahli adalah faktor penyebab untuk komitmen normatif organisasi. Ini adalah kerana seorang individu akan disosialisasikan dalam masyarakat asal mereka, yang berlangsung sebelum individu menjadi seorang ahli dari suatu organisasi dan memulai proses sosialisasi organisasi (Clugston et al., 2000).

Pelaburan Organisasi

Meyer dan Allen (1991) merasa bahawa komitmen normatif juga berkembang kerana pelaburan yang disediakan oleh organisasi bagi ahli. Pelaburan ini akan dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam hubungan ahli-organisasi dan menyebabkan ahli merasa berkewajiban untuk membalas melalui komitmen terhadap organisasi, sehingga mereka merasa bahawa hutang tersebut telah dilunasi (Meyer & Allen, 1991).



Rajah 2.15. Faktor Penyebab terhadap Komitmen Organisasi

Sumber: konstruksi sendiri Peneliti yang diadaptasi dari Meyer dan Allen (1991).

2.4.5 Alasan Untuk Menggunakan Tipologi Allen dan Meyer

Kebanyakan penelitian sebelumnya (Hult, 2005; Lee, Ashford, Walsh & Mowday, 1992; Lok & Crawford, 2001) mengenai komitmen organisasi telah menilai

menggunakan borang Soal selidik Komitmen Organisasi (OCQ) dan takrif yang dikembangkan oleh Porter et al. (1974). Menurut Clugston et al. (2000), ini bukan cara yang paling tepat untuk menilai komitmen organisasi kerana hanya mengukur komitmen afektif ahli untuk organisasi mereka dan terbatas dalam meneliti bagaimana kesan budaya terhadap komitmen organisasi. Takrif komitmen organisasi oleh Allen dan Meyer (1990) termasuk komitmen afektif Porter et al.(1974), juga hanya mencakup komitmen berterusan dan komitmen normatif, dan oleh kerana itu instrumen yang kemudian dibangunkan oleh Allen dan Meyer (1990) adalah instrumen lebih baik untuk menilai basis yang berbeza dari komitmen organisasi dan kesan budaya organisasi terhadapnya (Clugston et al., 2000).

Tiga komponen borang soal selidik Allen dan Meyer (1990) adalah borang soal selidik multidimensi yang menggambarkan konsep komitmen organisasi dan dapat diterapkan dalam persekitaran silang domain (Meyer et al., 1993). Nilai dari menggunakan pendekatan multidimensi adalah bahawa ia menyediakan pemahaman yang lebih lengkap tentang hubungan ahli dengan pekerjaan mereka kerana semua tiga bentuk komitmen dipertimbangkan bersama-sama (Meyer et al., 1993). Silverthorne (2004) setuju dengan Meyer et al. (1993) dan lebih lanjut menyatakan bahawa pendekatan multidimensi merupakan alat yang lebih tepat untuk mengukur komitmen organisasi daripada Porter et al. (1974).

Tipologi Allen dan Meyer (1990) adalah klasifikasi yang dikenal umum tentang komitmen organisasi, dan penelitian sebelumnya telah mendapati bahawa tipologi ini menjadi cara yang dapat diandalkan dan valid untuk mengklasifikasikan komitmen (Allen & Meyer, 1990;. Clugston et al., 2000, Meyer & Allen, 1991; Rashid et al., 2003;.Wasti, 2003; Sopia, 2008; Djatmika, 2007). Becker, Billings, Eveleth dan

Gilbert (1996) juga menggunakan tiga komponen konsep oleh Allen dan Meyer (1990) dan mendapati cara yang dapat digunakan untuk membuat klasifikasi komitmen kerana ahli membezakan antara jenis komitmen yang mereka buat untuk organisasi mereka.

Justeru, instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) digunakan untuk menilai dan mengukur komitmen organisasi guru-guru setempat yang dipilih dalam penelitian ini.

2.4.6 Petunjuk Komitmen organisasi

Petunjuk komitmen afektif

Individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi memiliki ikatan emosi yang erat dengan organisasi. Oleh kerana itu individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk menyumbang kepada organisasi jika dibandingkan dengan individu yang memiliki komitmen afektif yang lebih rendah (Allen & Meyer, 1996).

Berdasarkan hasil kajian berkenaan prestasi kerja, individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik, dan lebih menyokong polisi organisasi dibandingkan dengan individu yang memiliki komitmen afektif yang lebih rendah (Allen & Meyer, 1996). Komitmen afektif memiliki hubungan yang erat dengan pengukuran *self-reported* dari keseluruhan hasil pekerjaan individu (Hackett, 1989; Allen & Meyer, 1996). Juga, mereka mempunyai tingkah laku kewargaan organisasi (*organizational citizenship*) yang lebih tinggi (Allen & Meyer, 1996).

Selain itu, individu dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk melakukan meniup wisel (*whistle-blowing*) dalaman, iaitu melaporkan kecurangan kepada pemimpin organisasi, dibandingkan meniup wisel luaran, iaitu melaporkan kecurangan atau kesalahan organisasi kepada polis (Allen & Meyer, 1996).

Petunjuk komitmen berterusan

Individu yang memiliki komitmen berterusan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan kerana alasan emosional, tetapi kerana wujudnya kesedaran dalam diri individu tersebut tentang kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk menyumbang kepada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan di dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut akan menjadi putus asa dan kecewa lalu menyebabkan prestasi kerja tercalar. Komitmen berterusan tidak berhubungan atau berhubungan negative dengan kehadiran ahli organisasi atau petunjuk hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali dalam kes-kes di mana pengekatan dalam organisasi mempengaruhi hasil pekerjaan (Allen & Meyer, 1991).

Individu yang memiliki komitmen berterusan yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah. Komitmen berterusan tidak mempengaruhi beberapa hasil pengukuran kerja (Allen & Meyer, 1996). Berdasarkan beberapa kajian, komitmen berterusan tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan kekerapan seseorang ahli tidak hadir bekerja.

Selain itu, komitmen berterusan tidak berhubungan dengan tingkah laku kewargaan organisasi (Allen & Meyer, 1996), sedangkan dalam kajian lain, kedua hal ini memiliki hubungan yang negatif. Komitmen berterusan juga dianggap tidak berhubungan dengan tingkah laku pemurah ataupun pematuhan, di mana kedua tingkah laku tersebut termasuk ke dalam tingkah laku peranan tambahan (*extra role behavior*) atau tingkah laku kewargaan organisasi (Allen & Meyer, 1996).

Komitmen juga berhubungan dengan bagaimana ahliorganisasi memberi tindak balas ketidakpuasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan. Komitmen berterusan tidak berhubungan dengan kecenderungan seseorang ahliorganisasi untuk mengembangkan suatu situasi yang tidak berhasil ataupun menerima suatu situasi seadanya. Selain itu, semakin besar komitmen berterusan seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan sahaja keadaan yang tidak berjalan dengan baik berterusan (Allen & Meyer, 1996).

Petunjuk komitmen normatif

Individu yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi kerana merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Perasaan seperti itu akan memotivasikan individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi (Allen & Meyer, 1991). Namun, adanya komitmen normatif diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti prestasi kerja, kehadiran kerja, dan kewargaan organisasi. Komitmen normatif akan memberi kesan yang sangat kuat terhadap suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1996).

Hubungan antara komitmen normatif dengan ketidakhadiran seseorang jarang sekali mendapat perhatian. Komitmen normatif dianggap memiliki hubungan dengan ketidakhadiran dalam satu kajian, namun suatu kajian lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua pembolehubah tersebut (Allen & Meyer, 1996). Sedikit sekali kajian yang mengukur komitmen normatif dan *role-job prestige*. Berdasarkan hasil kajian komitmen normatif berhubungan positif dengan pengukuran hasil kerja dan laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Allen & Meyer, 1996).

2.4.7 Kajian tentang komitmen organisasi

Kajian yang didasarkan kepada satu konsep iaitu komitmen organisasi yang diformulasikan oleh Mowday et al. (1979, 1982), bahawa komitmen organisasi dicirikan oleh tiga faktor: 1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan matlamat-matlamat organisasi; 2) satu kemahuan menggunakan usaha-usaha yang besar atas nama organisasi; 3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keahlian dalam organisasi. Mowday et al. (1979) menyimpulkan bahawa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan, tetapi memisahkan pengalaman ahli. Mereka seterusnya mengusulkan kepuasan kerja sebagai satu tindak balas yang lebih bersifat afektif, dan komitmen organisasi sebagai satu tindak balas yang lebih berkaitan. Sementara beberapa kajian memandang komitmen organisasi sebagai satu peramal dari kepuasan kerja (Aranya & Ferris, 1983; Aranya et al., 1982; Bateman & Strasser, 1984; Lachman & Aranya, 1986; McGregor et al., 1989), dan kepuasan kerja sebagai satu peramal dari komitmen organisasi (Ferris, 1983; Meixner & Bline, 1989; Williams & Hazer, 1986).

Beberapa kajian telah mendapati bahawa kepentingan agama adalah satu peramal bererti bagi komitmen organisasi di kalangan penganut Katholik (Ciriello, 1987; Mancuso, 2003; Tarr, 1992). Kajian Mancuso (2003) telah mengenalpasti bahawa guru-guru di Sekolah Rendah Katholik memilih untuk menjadi guru dan bertahan di dalam kerjaya mereka kerana mereka memandang kerjaya mereka sangat penting. Tarr (1992) mendapati dalam kajiannya terhadap 940 guru disekolah rendah dan sekolah menengah Katolik di Boston bahawa kepentingan agama dan panjangnya masa jabatan organisasi adalah peramal bererti bagi komitmen organisasi di kalangan penganut Katolik. Ia menyimpulkan bahawa panjangnya masa jabatan di sekolah Katolik dan kepentingan agama adalah indikator komitmen organisasi penganut Katolik. Senada dengan dapatan-dapatan ini, kajian-kajian di institusi *Seven-day Adventist* menyimpulkan bahawa guru-guru umumnya puas dengan pekerjaan mereka, dan memilih bekerja di gereja Adventist disebabkan komitmen mereka terhadap gereja.

Hanya sedikit kajian mengupas hubungan antara komitmen organisasi dengan jenis pekerjaan. Sementara Cohen dan Gattiker (1994) mendapati bukti kesan pengantara berkenaan dengan jenis pekerjaan dalam hubungan pendapatan dan komitmen organisasi. Niehoff (1995) tidak mendapati perbezaan yang bererti dalam tingkat komitmen organisasi antara doktor, para pentadbir, para profesional, dan kakitangan (Brown & Sargeant, 2007).

Komitmen organisasi merujuk kepada keterlibatan psikologi dan luaran dengan suatu organisasi yang membuat pemisahan dari kesukaran organisasi untuk para pekerja (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Para penyelidik mendapati bahawa komitmen organisasi secara bererti berhubungan dengan pelbagai hasil pekerja seperti

keterlibatan kefungsian pada kerja, perilaku kewargaan, kepuasan kerja, kedalaman perpindahan, dan prestasi kerja (Bogler, 2005; Brierley, 1996; Dishon & Koslowsky, 2002; Meyer & Allen, 1997). Para peneliti memiliki komitmen profesional yang berkait dengan keterlibatan kerja (*job involvement*), meningkatkan perhatian dan perkhidmatan terhadap pelanggan, dan prestasi teknik (Farris & Cordero, 2002; Somech & Bogler, 2002; Tam et al., 2002).

Penyelidikan terdahulu mendapati bahawa komitmen organisasi dan komitmen profesional secara empirikal berbeza dan diramalkan (*predicted*) oleh satu set pembolehubah yang berbeza (Brierley, 1996; Leong et al., 2003). Sebagai contoh, Kwon dan Banks (2004) melaporkan bahawa komitmen organisasi berhubungan dengan dengan jumlah jualan, dan jenis pekerjaan organisasi, sementara komitmen profesional disebabkan oleh dukungan dan sikap positif kelompok terhadap kerjaya dan oleh ciri pekerjaan seperti identiti tugas. Somech and Bogler (2002) mendapati bahawa penyertaan dalam keputusan teknik adalah satu peramal bererti bagi komitmen profesional tetapi tidak bagi komitmen organisasi, di mana penyertaan dalam keputusan kepengurusan secara lebih bererti berhubungan dengan komitmen organisasi daripada komitmen kerjaya. Meskipun pendidikan adalah satu peramal negatif yang sederhana dari komitmen organisasi (Mathieu & Zajac, 1990), Wang dan Armstrong (2004) mendapati bahawa tahap pendidikan berhubungan positif dengan komitmen profesional. Dapatan-dapatan ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi dan komitmen profesional adalah pengalaman psikologi yang berbeza bagi para professional, dan bahawa komitmen organisasi dan komitmen profesional dapat diterima sebagai pembolehubah individu dan pembolehubah organisasi yang berbeza.

2.5 Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Kepada Komitmen Organisasi

Budaya organisasi dapat dipandang memiliki pengaruh penting terhadap komitmen organisasi (Hellreigel et al, 2004). Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Bourantas & Papalexandris, 1992; Chen, 2005; Lytle et al., 2006; Rashid et al., 2003), budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi. *Pertama*, budaya organisasi juga dianggap mempengaruhi sikap ahli tentang komitmen mereka untuk organisasi mereka (Bourantas & Papalexandris, 1992; Chen, 2004). *Kedua*, Lytle et al. (2006) percaya komitmen yang merupakan unsur budaya organisasi, dan mirip dengan organisasi mengikat ahli satu sama lain, dan menjadi sebahagian dari organisasi yang menciptakan rasa bangga di kalangan ahli.

Kajian-kajian menggabungkan Model budaya Hofstede dan komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991), mendapati hubungan antara tipologi budaya Hofstede (1993) dengan komitmen organisasi; bahawa dimensi budaya meramalkan komitmen organisasi, dan mendapati bahawa nilai-nilai budaya memberi kesan pada komitmen organisasi (Rashid et al., 2003).

Rashid et al. (2003) menggunakan tipologi budaya Deshpande dan Farley (1999), dan konsep komitmen organisasi Allen dan Meyer (1990). Mereka juga mendapati hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Rashid et al. (2003) juga percaya bahawa ada pasangan yang sesuai antara jenis budaya organisasi dan jenis komitmen organisasi yang, jika benar sesuai, akan bermanfaat bagi prestasi organisasi. Oleh kerana itu jelas bahawa budaya organisasi dan komitmen organisasi memberi kesan pada prestasi organisasi (Rashid et al., 2003).

Selain itu, Chen (2004) melaporkan bahawa suatu budaya yang memiliki sifat birokrasi sering memiliki hubungan negatif dengan komitmen ahli organisasi. Odom, Boxx, dan Dunn (1990) percaya bahawa jika suatu organisasi mengurangkan birokrasi, komitmen akan meningkat. Chen (2004) juga menyatakan bahawa ada hubungan positif ketika budaya mendukung, yang menghasilkan komitmen dan keterlibatan ahli yang lebih besar. Demikian juga, Odom et al. (1990) mendapati bahawa ahli yang bekerja di persekitaran yang mendukung memiliki tahap komitmen organisasi yang lebih besar. Lok, Westwood, dan Crawford (2005) setuju dengan Odom et al. (1990) dengan menyatakan bahawa budaya mendukung memiliki hubungan positif dengan komitmen kuat dari budaya birokrasi, yang memiliki hubungan negatif dengan komitmen.

Martin (2001) percaya bahawa sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yang secara aktif didukung oleh pengurus organisasi, juga menghasilkan ahli yang lebih komited kepada sasaran dan matlamat organisasi. Demikian pula, Nazir (2005) berpendapat bahawa organisasi-organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat sering dikaitkan dengan jenis komitmen normatif. Ada dua alasan mengapa budaya yang kuat berharga atau bernilai; pertama, kesesuaian antara budaya dan strategi, dan kedua, meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasi (O'Reilly, 1989).

Black (1999) yang menyelidiki hubungan budaya nasional dan manajemen komitmen yang tinggi, mendapati bahawa budaya nasional mempengaruhi komitmen pekerja, sama ada secara langsung melalui sikap-sikap dan nilai-nilai budaya, mahupun secara tidak langsung melalui dampaknya terhadap praktik sumberdaya manusia.

2.6 Penyelidikan terdahulu mengenai budaya organisasi dan komitmen organisasi

Sejumlah faktor penyebab kepada komitmen organisasi seperti budaya organisasi dan kepemimpinan telah disampaikan di dalam kajian-kajian terdahulu (Chen & Francesco, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Williams & Hazer, 1986). Hunt, Wood, dan Chonco (1989) mengkaji *Corporate ethical values and Organizational Commitment in marketing*. Mereka membentuk hipotesis bahawa wujud hubungan positif antara etika budaya korporat dengan komitmen organisasi. Data digali dari 1,200 pegawai pemasaran profesional termasuk para pengurus pemasaran, penyelidik pemasaran, dan pengurus ejen pengiklanan. Kajian ini memperolehi bukti yang kuat mengenai hubungan etika budaya korporat dan komitmen organisasi.

Lok dan Crawford (1999) mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi, sub-budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di dalam perubahan dan pengembangan organisasi. Matlamat utama kajian ini adalah untuk menyelidik hubungan budaya organisasi dan sub-budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Data diperoleh daripada jururawat yang berasal dari tujuh hospital besar di Wilayah Metropolitan Sydney. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah OCI dari Wallach, LBDQ yang dikembangkan Stogdill, JSS dari Mueller McClosky dan JCS dari Mowday dan rakan-rakan. Sebanyak 251 borang soal selidik digunakan untuk analisis data akhir, yang merupakan 63% dari sampel penyelidikan. Hasil penyelidikan mendapati bahawa budaya organisasi dan sub-budaya organisasi kedua-dua mempunyai hubungan yang bererti dengan komitmen organisasi.

Berrio (2003) pula melakukan kajian mengenai pengukuran budaya organisasi dengan menggunakan Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Values Framework*) untuk menerangkan profil Ohio State University Extension. Matlamat kajian ini adalah untuk menerangkan jenis budaya dominan di Ohio State University Extension (OSUE). Kajian dirancang sebagai satu penilaian dengan matlamat untuk memahami dan menerangkan budaya organisasi OSUE. Kajian ini juga merupakan kajian organisasi kerana hasilnya digunakan sebagai sebahagian daripada usaha perubahan yang lebih besar untuk mendiagnosis isu-isu berkaitan dengan kepimpinan, kerja berpasukan, dan perilaku pengurusan untuk menetapkan akibat dari isu-isu terhadap pekerja. Para penyelidik juga tertarik mengkaji faktor-faktor yang boleh diperhitungkan bagi variasi profil budaya organisasi.

Jenis-jenis budaya sekarang dan budaya yang diharapkan dan ciri demografik terpilih dianalisis untuk membangun profil OSUE. Populasi sasaran dan populasi terjangkau adalah personel OSUE yang tersebar di lima daerah (N-965). Sampel diambil dari populasi seramai 434 orang. Borang soal selidik yang digunakan untuk menggali data ialah daripada versi modifikasi "*Organizational Culture Assessment Instrument*" yang dibina Cameron dan Quinn (1999).

Hasil analisis menunjukkan bahawa jenis budaya dominan OSUE di dalam situasi sekarang adalah budaya Kelompok. Di dalam situasi sekarang, jenis budaya Kelompok ditunjukkan oleh OSUE sangat kuat. Begitu juga di dalam situasi yang diharapkan (*preferred*) di mana jenis budaya Kelompok juga cukup kuat.

Selain itu, Silverthorne (2003) mengkaji kesan dari budaya organisasi dan kesesuaian organisasi-individu terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja di Taiwan. Hasil kajian menunjukkan bahawa kesesuaian organisasi-individu adalah

unsur kunci dalam kedua-dua lapisan kepuasan kerja yang dialami pekerja dan lapisan komitmen organisasi mereka. Kesan dari jenis budaya organisasi tertentu juga diukur dan didapati keterlibatan di dalam satu organisasi yang mempunyai budaya birokratik menghasilkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi paling rendah. Sebaliknya, budaya inovasi dan budaya menyokong mempunyai tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja yang tertinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa budaya organisasi memainkan peranan penting bagi tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi di dalam organisasi. Dalam erti kesan dari kesesuaian organisasi-individu terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja di Taiwan, dapatan ini menunjukkan bahawa tahap kesesuaian organisasi-individu memainkan peranan penting dalam semua jenis budaya organisasi yang telah dikaji. Semakin baik kesesuaian organisasi-individu, semakin tinggi tahap kepuasan kerja dan komitmen kerja. Hasil ini menunjukkan bahawa kesesuaian organisasi-individu adalah satu pembolehubah penting dalam organisasi di dalam budaya timur.

Sikorska-Simmons (2004) pula menguji peranan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan ciri sosio demografik (misalnya, usia, jantina, status perkahwinan, pendidikan, dan keahlian organisasi) sebagai faktor ramalan komitmen organisasi antara kakitangan. Data dikumpul daripada 317 kakitangan dengan menggunakan borang soal selidik. Komitmen organisasi diukur melalui tahap, keterlibatan dan kesetiaan kakitangan terhadap organisasi. Hasil kajian menampakkan bahawa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan pendidikan adalah penentu kuat bagi komitmen. Kakitangan yang terdidik cenderung melaporkan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Ciri demografik tidak dapat diterima sebagai sejumlah varians dari komitmen organisasi. Dapatan-dapatan ini mempunyai implikasi praktikal bagi pentadbir yang ingin meningkatkan komitmen kakitangan dan mengurangkan helah.

Seterusnya Nugroho (2005) menyelidiki hubungan faktor-faktor komitmen organisasi terhadap prestasi ahli pada Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Daerah Batang. Faktor-faktor komitmen organisasi antaranya pembolehubah motivasi, etika organisasi, budaya organisasi yang memiliki kesan implikasi terhadap meningkatnya prestasi ahli dalam organisasi. Data primer diperoleh melalui penyebaran borang soal selidik daripada populasi, iaitu 134 orang. Hasilnya, motivasi, etika organisasi, dan budaya organisasi didapati mempengaruhi komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi mempengaruhi prestasi ahli pada akhirnya.

Di samping itu Van Stuyvesant (2007) juga melakukan kajian untuk mendiagnosis hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi pegawai di beberapa kota di Afrika Selatan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa: (1) ada hubungan linear positif antara budaya Pencapaian semasa dan komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif; (2) budaya Sokongan semasa memiliki hubungan linear positif dengan komitmen afektif dengan komitmen afektif dan komitmen normatif; (3) tidak ada hubungan bererti antara budaya Kekuasaan semasa dengan tiga dimensi komitmen organisasi; (4) budaya organisasi yang diharapkan tidak memiliki efek yang signifikan ke atas komitmen organisasi pegawai; (5) hanya ada satu hubungan statistik yang bererti antara budaya yang diharapkan dengan komitmen organisasi; iaitu hubungan negatif antara budaya peranan organisasi dan komitmen afektif; (6) jurang perbezaan budaya tidak memiliki efek ke atas komitmen organisasi pegawai; (7) tidak ada hubungan linear yang bererti antara jurang perbezaan budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Seterusnya Yaakob (2007) pula mengkaji hubungan budaya sekolah dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik murid sekolah

rendah. Kajian bermatlamat untuk mengenal pasti budaya sekolah positif iaitu hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman, di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina mengikut pencapaian akademik. Di samping itu, kajian ini juga untuk mengenal pasti hubungan antara budaya sekolah, pencapaian akademik, komitmen organisasi, dan kepemimpinan sekolah. Alat ukur kajian ini menggunakan soal selidik *School Culture Inventory* (SCI) yang dibina oleh Maslowski, (2001), *Organizational Commitment* (OC) yang dibina oleh Meyer dan Allen, (1990), dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dibina oleh Bass & Avolio (2000). Kaedah tinjauan melibatkan sampel seramai 141 orang Guru Besar dan 657 orang Guru Penolong di sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah. Data kuantitatif dianalisis menggunakan ujian *Analysis of Variance* (ANOVA), *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA), Korelasi Spearman, dan Regresi Berganda. Keputusan kajian menunjukkan bahawa terdapatnya perbezaan yang bererti dalam budaya sekolah positif antara sekolah yang berpencapaian tinggi dan berpencapaian rendah serta antara Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. Kajian ini juga menunjukkan wujud hubungan yang bererti antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan guru besar, komitmen guru, dan pencapaian sekolah. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Dirumuskan bahawa budaya sekolah positif secara relatif lebih dipraktikkan di sekolah berpencapaian tinggi berbanding di sekolah berpencapaian rendah dan budaya sekolah positif mempunyai hubungan dengan komitmen guru, kepemimpinan sekolah, dan pencapaian sekolah.

Selain itu Pittorino (2008) menjalankan kajian untuk mengkaji hubungan antara budaya, komitmen dan performan di Perusahaan Listrik Afrika Selatan. Dapatan

kajian mengenai hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi dinyatakan seperti berikut: (1) ada hubungan positif linear bererti antara budaya Pencapaian semasa dan komitmen afektif. Ada hubungan negatif linear yang kuat dan bererti antara budaya Kekuasaan semasa dan komitmen afektif; (2) tidak ada hubungan yang bererti antara budaya organisasi yang diharapkan dan komitmen organisasi; (3) jurang perbezaan budaya memiliki kesan yang bererti ke atas komitmen organisasi pegawai.

Dalam masa yang sama Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman (2008) juga menyelidiki pengaruh pengantara (*moderating*) dari budaya organisasi ke atas hubungan antara perilaku kepimpinan dan komitmen ke atas organisasi dan antara komitmen ke atas organisasi dan kepuasan kerja dan prestasi dalam Malaysia. Data dikumpulkan daripada 238 mahasiswa separuh masa UM MBA dan rakan kerja penyelidik. Data mengenai budaya organisasi dan perilaku kepimpinan, dan bagaimana pengaruhnya terhadap komitmen ke atas organisasi, kepuasan kerja, dan prestasi pekerja, dikumpulkan dengan menggunakan OCI, *Leadership Behavior Description Questionnaire*, ACS, dan soal selidik prestasi.

Dapatan penyelidikan ini menunjukkan bahawa umumnya, dengan sedikit pengecualian, perilaku kepimpinan didapati berhubungan secara bererti dengan komitmen ke atas organisasi, dan budaya organisasi memainkan peranan penting dalam mengimbangi (*moderating*) hubungan antara perilaku kepimpinan dan komitmen ke atas organisasi. Komitmen ke atas organisasi didapati berhubungan secara bererti dengan kepuasan kerja, tetapi tidak berhubungan secara bererti dengan prestasi pekerja. Hanya budaya menyokong yang mempengaruhi hubungan antara komitmen ke atas organisasi dan kepuasan kerja.

Seterusnya Schroder (2008) menyelidiki para pensyarah dan kakitangan pentadbiran Universiti Kristian Swasta, mengukur kepuasan kerja dalaman dan luaran dan komitmen organisasi dan komitmen agama. Hasil kajian mencadangkan enam faktor ramalan penentu yang bererti, meliputi polisi organisasi dan pentadbiran, pekerjaan itu sendiri, komitmen agama, gaji, suasana kerja, dan pencapaian. Selain itu, pertumbuhan, komitmen agama, tanggungjawab, keamanan kerja, dan hubungan dengan murid-murid juga merupakan faktor.

Seterusnya Manetje dan Martin (2009) melakukan kajian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di organisasi perusahaan motor di Afrika Selatan. Sampel kajian seramai 371 responden, dan tinjauan dilakukan dengan menggunakan *Organizational Commitment Scale (OCS)* dan *Organizational Culture Questionnaire (OCQ)*. Hasil kajian mengenai persepsi responden tentang budaya yang ada menunjukkan bahawa budaya kuasa sangat dominan, dan budaya peranan (*role*) dominan, sedangkan budaya prestasi (*achievement*) dan budaya sokongan (*support*) tidak dominan. Mengenai budaya yang diharapkan (*preferred*), responden mengharapkan budaya sokongan sangat dominan, dan budaya *power* tidak dominan.

Mengenai hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi, hasil kajian mendapati bahawa budaya budaya pencapaian dan budaya kekuasaan yang ada berhubungan negatif dengan komitmen afektif, budaya peranan yang ada berhubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen berterusan, dan berhubungan negatif dengan komitmen normatif. Budaya prestasi yang diharapkan berhubungan negatif dengan komitmen normatif, budaya peranan yang diharapkan berhubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen normatif, dan budaya

sokongan yang diharapkan berhubungan negatif dengan komitmen berterusan (Manetje & Martin, 2009).

Selain itu Padma dan Nair (2009) mengkaji budaya organisasi dan kesannya terhadap komitmen organisasi dalam organisasi awam dan swasta, mendapati beberapa persatuan antara budaya organisasi dan komitmen dalam organisasi swasta; khusus, budaya adhokrasi telah didapati mempunyai kesan yang besar ke atas komitmen, dan budaya hierarki mempunyai kesan negatif terhadap komitmen organisasi. Namun dalam organisasi awam, budaya kelompok mempunyai kesan yang paling besar atas komitmen, dan budaya pasaran mempunyai kesan negatif terhadap komitmen

Rowaa El Dajani (2009) pula mengkaji hubungan dimensi kritikal budaya organisasi dengan komitmen pekerja (juruteknik, penyelia, pengurus dan eksekutif) dalam sektor gas dan kuasa di Mesir. Kajian menggunakan PIESCAT yang dibina oleh Smith (2004) untuk mengukur budaya organisasi dan menggunakan OCQ yang dibina oleh Mowday et al. (1979) untuk mengukur komitmen pekerja. Tiga ratus lapan puluh sembilan pekerja menerima maklum balas survey. Tiga ratus respons dimasukkan dalam analisis. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat korelasi positif antara setiap dimensi budaya organisasi dan komitmen pekerja. Juga didapati bahawa lebih tua umur pekerja, pengalaman, dan orang-orang dalam jawatan pengurusan dilaporkan markah yang lebih tinggi pada kedua-dua budaya organisasi dan komitmen.

Di samping itu Muhammad Suleman Sabir, Adeel Razzaq dan Muhammad Yameen (2010) mengkaji kesan budaya organisasi pada komitmen pekerja: hubungan antara tahap budaya organisasi dengan komitmen. Matlamat utama kertas ini adalah untuk

mengkaji kesan budaya organisasi kepada komitmen pekerja terhadap matlamat organisasi. Seterusnya, ia memberi tumpuan kepada tiga tahap budaya organisasi (i) tahap permukaan, (ii) nilai-nilai yang didukung dan (iii) Nilai andaian, dan hubungan mereka dengan komitmen pekerja sama ada ia adalah bentuk keterikatan emosi pekerja atau tanggungan untuk pekerja. Kajian literatur terperinci menunjukkan bahawa budaya organisasi meningkatkan komitmen pekerja ke arah matlamat organisasi. Budaya organisasi adalah bahagian wajib organisasi di mana kejayaan atau kegagalan organisasi bergantung. Organisasi-organisasi yang berjaya dalam melaksanakan budaya cekap di dalam organisasi, membawa petanda atau mendapat keuntungan yang tinggi. Budaya organisasi meningkatkan komitmen pekerja melalui memasang tahap yang berbeza (peringkat permukaan, menyokong nilai-nilai, nilai-nilai dan andaian asas) budaya dalam organisasi.

Yehya (2010) pula mengkaji kesan budaya organisasi, gaya kepimpinan, dan kepuasan kerja keatas komitmen organisasi di Iraq. Seramai 150 responden dari lima perusahaan telekomunikasi di Iraq dijadikan sampel penyelidikan. Instrumen gaya kepimpinan diolah dari Smith and Peterson; instrumen kepuasan kerja diolah dari Simpson; instrumen budaya organisasi diolah dari Sackman; dan instrumen komitmen organisasi diolah dari Lok dan Crawford (1999). Dapatan penyelidikan menunjukkan bahawa budaya organisasi, gaya kepimpinan, dan kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi.

Nor Nazliyah (2010) dalam tesis yang bertajuk *Islamic Work Ethics, Organizational Culture and Organizational Commitment* melaporkan hasil kajian yang dilakukan untuk mengenalpasti hubungan antara etika kerja Islam, budaya organisasi dan komitmen organisasi di kalangan pekerja MARA yang beroperasi di Perlis dan

Kedah. Kajian ini dilakukan khususnya terhadap pekerja Islam Malaysia pada Majlis Amanah Rakyat (MARA) di negara Perlis dan Kedah.

Melalui kajian ini, etika kerja Islam dan budaya organisasi telah diukur untuk membuktikan bahawa ianya dapat mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi masing-masing. Borang kaji selidik untuk mengukur Etika Kerja Islam menggunakan *IWE Questionnaire* yang mengandungi 17 soalan, manakala komitmen organisasi diukur menggunakan borang soal selidik yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen. *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang mengandungi 22 soalan dalam tiga dimensi yakni: Komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Pembolehubah kedua, budaya organisasi diukur dengan berdasarkan empat dimensi budaya korporat yang dibangunkan oleh Lau dan Idris. Data dikumpulkan daripada 158 kakitangan yang berasal dari pelbagai jawatan dengan menggunakan borang soal selidik yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Malaysia. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 12 dan Model Persamaan Struktur (SEM) melalui perisian AMOS versi 4. Dapatan kajian menunjukkan bahawa etika kerja Islam mempengaruhi komitmen organisasi dan budaya organisasi juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Seterusnya Yazdani dan Yaghoubi (2011) pula melakukan kajian di organisasi sosial bidang kesihatan di Provinsi Sistan dan Baluchestan guna mengevaluasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi para kakitangan. Budaya organisasi ditakrifkan dalam sepuluh faktor berasaskan teori Ronnim dan komitmen ke atas organisasi dinilai berasaskan teori Porter, Greenberg dan Barron. Populasi terdiri daripada 500 orang dengan jumlah sampel 270 orang. Soal selidik yang diterima kembali dan dianalisis seramai 230. Hasil kajian menunjukkan bahawa: ada

hubungan positif antara komitmen organisasi dan sokongan kepengurusan; tetapi tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan inovasi individual; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan toleransi atas risiko; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan sistem ganjaran yang berasas prestasi; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan identiti organisasi; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan pola komunikasi organisasi; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan sistem pengawalan; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan arahan kepengurusan; tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan kesepaduan organisasi.

Yun Carlis, (2011) pula mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada jururawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Aceh Tamiang. Kajian bermatlamat untuk mengenal pasti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Reka bentuk kajian yang digunakan iaitu Deskriptif korelasi, dengan pengambilan sampel seluruh penduduk yang ada iaitu sebanyak 60 orang juru rawat pelaksana yang berstatus Pegawai Kerajaan yang bertugas diruang rawat inap RSUD Aceh Tamiang. Berdasarkan analisis data didapati bahawa kecenderungan budaya organisasi yang ada di RSUD Aceh Tamiang adalah budaya tinggi atau budaya penyesuaian walaupun ada sebahagian kecil juru rawat yang masih cenderung berbudaya rendah atau budaya mal penyesuaian. Komitmen organisasi yang ada di RSUD daerah Aceh Tamiang adalah jenis komitmen berterusan dan komitmen normatif, namun yang terbanyak ialah jenis komitmen berterusan. Hasil analisis menggunakan korelasi Spearman menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang bererti antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Di samping itu Mohammad Hadi Asgari, Saiyed Sadra Nojavaee dan Nargess Hadipoor (2011) mengkaji hubungan antara komitmen dan kebudayaan dalam organisasi kaki tangan bidang vokasional dan latihan teknikal dalam negeri. Matlamat utama penyelidikan ini adalah mengkaji dan menilai hubungan antara komitmen dan budaya organisasi kakitangan dalam bidang pelatihan Vokasional dan Teknikal di dalam negeri. Penyelidikan dilaksanakan menggunakan kaedah korelasi, dan 217 pekerja daripada organisasi vokasional dan latihan dipilih berdasarkan pada jadual Krecjie dan Morgan dan kaedah persampelan rawak berstrata sebagai sampel penyelidikan. Penyelidikan menggunakan soal selidik budaya Organisasi dan soal selidik komitmen organisasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis regresi Stepwise dan korelasi Pearson dan didapati hasil daripada kajian menunjukkan bahawa antara komitmen organisasi dan budaya organisasi wujud hubungan positif yang bererti, dan komitmen organisasi (komitmen afektif, berterusan dan normatif) dan budaya organisasi wujud hubungan yang positif dan bererti.

Kulkalyuenyong (2012) menganalisis budaya organisasi dan komitmen terhadap Kementerian Kesehatan Umum di bawah pentadbiran pusat, mendapati bahawa komitmen afektif dan komitmen keseluruhan yang tinggi terdapat di Ejen Pelayanan yang memiliki persepsi yang lebih baik tentang nilai-nilai budaya ganjaran dan budaya inovasi, dibandingkan dengan Ejen Kebijakan. Selain itu, didapati bahawa budaya ganjaran dan budaya inovasi berhubungan dengan, dan merupakan prediktor dari komitmen afektif dan komitmen keseluruhan. Budaya ganjaran dan budaya inovasi berhubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen keseluruhan pada Ejen Pelayanan; sedangkan di Ejen Kebijakan, hanya budaya ganjaran yang berhubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen keseluruhan.

Mandan Momeni, Amir Babak Marjani, dan Vajiheh Saadat (2012) melakukan kajian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di jabatan kakitangan Jaksa Agung Tehran. Matlamat utama kajian ini adalah untuk menyiasat hubungan budaya organisasi dengan komitmen. Dalam hal ini, komponen budaya organisasi sebagai pembolehubah bebas telah diperolehi daripada model Denison dan komponen daripada komitmen organisasi sebagai pembolehubah bersandar adalah berasal dari model Allen dan Meyer. Hubungan antara dua jenis pembolehubah diuji melalui ujian korelasi Pearson. Hasil daripada kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang bererti di antara semua komponen budaya organisasi termasuk keupayaan menyesuaikan diri, penglibatan, pelarasan, misi dan komitmen.

Sysinger, (2012) mengkaji Budaya Organisasi dan Komitmen dalam Organisasi Perkilangan. Kaji selidik mengukur jenis budaya organisasi (adhokrasi, kelompok, pasaran, dan hirarki) melalui penggunaan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dan komitmen organisasi melalui penggunaan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Keputusan menyatakan bahawa budaya jenis adhokrasi memiliki lebih besar pengaruh positif ke atas komitmen daripada jenis budaya lain. Walau bagaimanapun, terdapat juga beberapa penemuan yang berbeza-beza, budaya pasaran mempunyai pengaruh yang kuat kedua ke atas komitmen.

Ezekiel Saasongu Nongo & Darius Ngutor Ikyanyon (2012) melakukan kajian mengenai pengaruh Budaya Korporat pada Komitmen Pekerja kepada Organisasi. Kajian ini mengkaji kesan empat pembolehubah budaya korporat iaitu, penglibatan, konsisten, penyesuaian, dan misi, kepada komitmen pekerja ke atas organisasi. Data dikumpulkan dari 134 pekerja 18 PKS terpilih dimetropolis Makurdi. Data

dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik terpiawai mengukur budaya korporat dan komitmen organisasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pekali korelasi Pearson, analisis regresi, ujian-T independen dan ANOVA. Kajian mendapati bahawa penglibatan dan keupayaan menyesuaikan diri mempunyai hubungan yang bererti dengan komitmen, manakala konsisten dan misi tidak mempunyai hubungan dengan komitmen.

Kajian berikutnya dilakukan Anita binti Salleh (2012) yang menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan komitmen Organisasi pekerja di Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di mana untuk mengenalpasti hubungan antara komunikasi dan komitmen organisasi, hubungan antara latihan dan pembangunan dan komitmen organisasi, hubungan antara ganjaran dan pengiktirafan dan komitmen organisasi dan mengkaji hubungan antara kerja berpasukan serta komitmen organisasi. Sebanyak 100 soal selidik telah diedarkan secara terus kepada 100 kakitangan di PKNK Kedah dan hanya 88 soal selidik telah dikembalikan untuk dianalisis. Data telah dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensi untuk mentafsir data.

Hasil penyelidikan menunjukkan terdapat komitmen yang sedia ada di kalangan responden. Nilai bererti bagi setiap unsur dalam pembolehubah bebas bagi item komunikasi, ganjaran dan pengiktirafan, latihan dan pembangunan dan kerja berpasukan boleh dipercayai yang nilai kebolehpercayaan bagi pembolehubah tak bersandar adalah Komunikasi 0.851, Latihan dan Pembangunan: 0.703, Ganjaran dan Pengiktirafan: 0.581 dan Kerja Berpasukan; 0.694. Hasil dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi mempunyai kesan ketara ke atas komitmen organisasi

pekerja di PKNK dan dengan itu boleh menjejaskan penyampaian perkhidmatan dalam sektor awam di negeri Kedah.

Seterusnya Wolfgang Messner (2013) mengkaji kesan budaya organisasi kepada komitmen pekerja diperkhidmatan IT industri pensumberan India. Data dikumpulkan melalui rangka kerja penilaian ICCAe daripada 291 eksekutif dan pengurus IT India yang bekerja untuk dua perkhidmatan IT organisasi pembekal pensumberan di Pune dan Bangalore, India. Untuk menganalisis data, statistik deskriptif dan inferensi telah digunakan bersama-sama dengan regresi berganda dan analisis faktor pengesahan. Kajian ini membuat beberapa sumbangan. Pertama, keputusan analisis data menunjukkan bahawa, di antara dimensi budaya organisasi, kolektivisme dalam kumpulan dan haluan prestasi adalah anteseden dengan kesan terbesar pada komitmen pekerja. Dimensi budaya lain menunjukkan pelbagai tahap pengaruh positif dan negatif terhadap komitmen pekerja. Kedua, analisis data dedah hubungan yang lebih kukuh antara komitmen afektif dan komitmen normatif dalam konteks India berbanding lain kajian Amerika Utara. Ketiga, ia menyokong cadangan yang dikemukakan dalam kajian lain yang komitmen berterusan perlu berpecah kepada dua subfaktor iaitu alternatif dan pengorbanan.

Di samping itu Antonio Ortega dan Miguel A'ngel Sastre (2013) mengkaji kesan budaya korporat dilihat pada komitmen. Matlamat kajian adalah untuk mencari jawapan kepada soalan berikut: bagaimanakah persepsi pekerja pada nilai-nilai syarikat menjejaskan komitmen mereka kepada organisasi tersebut? Kajian dilakukan terhadap 216 pemimpin perniagaan, menggunakan tiga jenis soal selidik untuk mengumpul data: nilai, amalan sumber manusia dan komitmen. Hipotesis diuji dengan menggunakan korelasi, analisis regresi, pemodelan persamaan struktur dan

perbandingan purata. Keputusan mengesahkan hipotesis penulis: pelarasan yang lebih baik di antara nilai-nilai yang dipersepsi dan dinyatakan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen. Terutama, nilai-nilai yang berhaluan orang dan kelakuan beretika adalah sesuatu peramal terbaik komitmen afektif. Kajian ini mengesahkan, juga, bahawa amalan sumber manusia yang sesuai sangat memberi kesan kepada persepsi nilai.

Selain itu Aida Azadi, Somaye Bagheri Farsani, Maryam Eslami Farsani dan Shahram Aroufzad (2013) melakukan kajian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di kalangan wanita guru pendidikan jasmani di Isfahan. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di kalangan wanita guru pendidikan jasmani di Isfahan. Untuk mencapai matlamat ini, sejumlah 185 wanita guru pendidikan jasmani dari bandar Isfahan mengambil bahagian dalam kajian ini. Pengumpulan data menggunakan Soal selidik Budaya Organisasi (OCQ) dan Soal Selidik Organisasi Komitmen. Keputusan menunjukkan bahawa wujud korelasi yang positif dan bererti antara budaya organisasi keseluruhan dan komitmen organisasi. Di samping itu, korelasi positif antara budaya organisasi sub-skala seperti Penglibatan, Ketekalan, Keserasian dan Misi dengan sub-skala komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif) adalah bererti. Berdasarkan keputusan ini dibuat kesimpulan bahawa budaya organisasi dan komitmen adalah unsur utama untuk menggalakkan persekitaran kerja yang inovatif dan organisasi.

Seterusnya Akhtar Shoaib, Naseer Zainab, Haider Maqsood dan Rafiq Sana (2013) mengkaji kesan budaya organisasi ke atas komitmen organisasi; Satu kajian komparatif terhadap organisasi awam dan organisasi swasta. Kajian ini adalah suatu

percubaan untuk mengkaji kesan budaya pada tahap komitmen pekerja dengan mengambil kira pembolehubah demografi. Satu kajian 371 responden telah dijalankan dalam sektor perbankan dan keputusan menunjukkan bahawa salah satu jenis budaya iaitu budaya kelompok adalah yang paling disukai oleh pekerja. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa budaya kelompok mempunyai hubungan yang paling ketara dengan ketiga-tiga dimensi komitmen berbanding dengan lain-lain jenis budaya. Begitu juga, dengan menggunakan pembolehubah demografi jantina, didapati bahawa wanita lebih cenderung terhadap komitmen afektif dalam organisasi mereka berbanding dengan rakan-rakan lelaki mereka. Tidak terdapat perbezaan komitmen berterusan, manakala lelaki telah sangat cenderung ke arah komitmen normatif berbanding perempuan.

Di samping itu Maryam Khalili (2014) melakukan kajian tentang hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Kajian ini menggunakan dua soal selidik, satu untuk mengukur komitmen organisasi asalnya dibangunkan oleh Meyer dan Allen (1991). Yang lain untuk budaya organisasi yang dibangunkan oleh Denison dan Spreitzer (1991). Kajian ini dilaksanakan di kalangan kakitangan sepenuh masa yang terpilih yang bekerja untuk sebuah bank Iran bernama Bank Saderat Iran. Menggunakan ujian korelasi Pearson dan juga kaedah regresi linear, kajian telah menetapkan bahawa terdapat beberapa hubungan yang positif dan bermakna antara semua komponen komitmen organisasi dan budaya organisasi.

2.7 Rumusan

Dapatan-dapatan kajian yang cuba menghubungkaitkan antara budaya organisasi dengan komitmen telah menunjukkan kepelbagaian dapatan dan bercanggah antara

satu sama lain. Dapatan kajian terdahulu menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh penting kepada komitmen organisasi. Namun begitu budaya birokrasi mempunyai hubungan negatif dengan komitmen ahliorganisasi. Dapatan lainnya menyatakan bahawa tidak terdapat hubungan yang bererti budaya organisasi dan komitmen organisasi. Percanggahan ini telah menimbulkan minat penyelidik untuk membuat penyelidikan lanjutan untuk mengenal pasti adakah hubungan antara budaya organisasi dan komitmen guru-guru ke atas organisasi.

BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Metodologi merupakan satu aspek penting bagi menentukan satu hasil kajian yang benar dan boleh dipercayai. Oleh itu bab ini menjelaskan metodologi yang digunakan untuk menyempurnakan kajian. Aspek yang ditumpukan dalam bab ini ialah (1) Reka Bentuk Kajian, (2) Populasi dan Sampel Kajian, (3) Pembolehubah Kajian, (4) Instrumen Kajian, (5) Tata Cara Pengumpulan Data, dan (5) Tata Cara Memproses Data yang setiap satunya dibincangkan mengikut tajuk-tajuk kecil berikut.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Matlamat utama kajian ini ialah untuk menjelaskan profil budaya organisasi, tahap komitmen organisasi guru-guru, hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin. Bagi mencapai matlamat ini, kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pemilihan pendekatan ini dilakukan kerana untuk memeta profil, membuat perbandingan dan menghubungkan sesuatu pembolehubah dengan pembolehubah yang lain, penggunaan angka adalah lebih tepat berbanding dengan perkataan (Passer, 2014; McMillan & Schumacher, 2001). Selain itu, pendekatan kuantitatif adalah suatu paradigma postpositivis yang bertujuan mengembangkan pengetahuan yang berasaskan pengujian hipotesis melalui tinjauan (Creswell, 2009). Paradigma positivistik diasaskan atas andaian bahawa realiti sosial bebas dan berlaku

tanpa memperhatikan apakah orang-orang menyedarinya atau tidak (Collis & Hussey, 2003). Ciri-ciri utama positivisme adalah ketika mengkaji hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang diteliti, adalah bahawa ianya menggunakan pendekatan persampelan.

Sehubungan itu, bagi mencapai matlamat kajian ini, strategi yang sesuai ialah menggunakan reka bentuk tinjauan rentasan. Tinjauan rentasan digunakan untuk mengumpul maklumat berbentuk pendapat dari sejumlah besar orang terhadap topik atau isu-isu tertentu. Ada tiga ciri-ciri utama tinjauan: (1) maklumat dikumpulkan dari sekumpulan besar orang untuk menerangkan beberapa aspek atau ciri-ciri tertentu seperti: kemampuan, sikap, kepercayaan, pengetahuan dari penduduk, (2) maklumat dikumpulkan melalui pertanyaan sama ada melalui soal selidik atau lisan daripada suatu populasi, (3) maklumat yang diperolehi dari sampel, bukan dari populasi.

Tujuan utama tinjauan rentasan adalah mengetahui gambaran umum ciri-ciri daripada populasi. Pada dasarnya yang ingin dicari penyelidik adalah bagaimana anggota dari sesuatu populasi tersebar dalam satu atau lebih pembolehubah, seperti usia, etnik, jantina dan agama. Data yang dikutip melalui soal selidik dilakukan dalam tempoh masa yang pendek dan pada satu masa tertentu.

Di samping itu, kajian ini menggunakan kaedah deskriptif-kuantitatif. Kaedah deskriptif ertinya kaedah ini diguna pakai untuk menggambarkan sifat semata yang sedang berlangsung pada saat kajian dilakukan dan boleh membuat tafsiran yang tepat (Nazir, 2005). Kaedah deskriptif dapat memberikan gambaran fenomena-fenomena, menunjukkan hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan serta mendapatkan makna dari implikasi daripada suatu masalah yang ingin diselesaikan

(Nazir, 2005). Kaedah ini bermula dengan mengumpul data (umumnya menggunakan soal selidik), menganalisis data, dan menginterpretasinya. Sedangkan kuantitatif ertinya jenis data yang dikumpulkan dan diolah melalui perhitungan angka atau kuantiti (Sudjana, 1996). Berdasarkan tahap penyelidikannya, kajian ini termasuk penyelidikan korelasi (Passer, 2014), yakni menjelaskan fenomena hubungan antara pembolehubah berasaskan teori dan penyelidikan-penyelidikan terdahulu berasaskan empiris (Cooper & Schindler, 2003). Berdasarkan tahap perumusan masalah, kajian ini termasuk dalam kajian ujian hipotesis, dan dilihat dari kawalan pembolehubah termasuk kajian bukan eksperimen.

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

3.3.1 Populasi Kajian

Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diuji (Creswell, 2008). Selanjutnya Hadi (1997) dan Sugiyono (2006) memberi pengertian bahawa populasi adalah ruang lingkup generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantiti dan ciri-ciri tertentu yang ditetapkan oleh penyelidik untuk diselidiki kemudian dibuat kesimpulannya. Sekaran (2000) dan Bluman (2012) menyebut populasi sebagai satu kumpulan orang, peristiwa, atau benda yang menjadi minat kepada penyelidik. Sedangkan Trochim (2006) mendefinisikan populasi sebagai satu kumpulan yang ingin digeneralisasi oleh penyelidik. Sehubungan itu, populasi kajian ini adalah guru-guru sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas yang berkhidmat di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

Jumlah guru di semua sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian adalah seramai 670 guru dengan perincian seperti dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1

Populasi Kajian

No.	Nama Sekolah	Alamat Sekolah	Jumlah Guru
1	SD Muhammadiyah 1	Jalan S. Parman No.221	14
2	SD Muhammadiyah 5	Jalan KS Tubun No.115	14
3	SD Muhammadiyah 6	Jalan Kelayan B	22
4	SD Muhammadiyah 7	Jalan Seberang Mesjid RT.5	14
5	SD Muhammadiyah 8	Jalan Cempaka II No.29	32
6	SD Muhammadiyah 9	Jalan A. Yani Kuripan	24
7	SD Muhammadiyah 10	Jalan Cempaka II No.29	36
8	SD Muhammadiyah 11	Jalan KS Tubun No.115	14
9	SD Muhammadiyah 14	Jalan Kelayan A Gg.Antasari	12
10	SMP Muhammadiyah 1	Jalan S.Parman No.221	21
11	SMP Muhammadiyah 2	Jalan Kampung Melayu Darat No.1	9
12	SMP Muhammadiyah 3	Jalan Cempaka II/29	14
13	SMP Muhammadiyah 4	Jalan Pekapuran Raya RT.12	18
14	SMP Muhammadiyah 6	Jalan Teluk Tiram Darat	18
15	SMA Muhammadiyah 1	Jalan Letjen S.Parman No.221	26
16	SMA Muhammadiyah 2	Jalan Mangis/Mangga RT.22/47	21
17	SMA Muhammadiyah 3	Jalan Cemara Ujung No.01	25
18	SMK Muhammadiyah 1	Jalan S.Parman No.221	28
19	SMK Muhammadiyah 2	Jalan Cempaka II	35
20	SMK Muhammadiyah 3	Jalan Manggis/Mangga 3 RT 22 No.48	28
21	SD Advent	JalanPulau Laut No.64 RT.13	12
22	SD Kristen	Jalan S.Parman No.1	12
23	SD Kristen Kanaan	Jalan K. Piere Tendean No.50	32
24	SD Santa Angela I	Jalan Veteran No.1 RT.16	11
25	SD Santa Angela II	Jalan Veteran No.1 RT.17	12
26	SD Santa Maria	Jalan Rantauan Timur I/33 RT.32	22
27	SMP Santa Maria	Jalan Rantauan Timur I No.139	22
28	SMP Kristen Kanaan	Jalan K.Pierre Tendean No.50	21
29	SMP Kristen	Jalan S.Parman No.1 RT.4	11
30	SMP Santa Angela	Jalan Veteran No.57 RT.17	16
31	SMP Advent	Jalan Pulau Laut No.64 Antasan Besar	11
32	SMA Kristen	Jalan S.Parman No.1	19
33	SMA Kristen Kanaan	Jalan Kapten Pierre Tendean No.50	18
34	SMA Frater Don Bosco	Jalan Rantauan Darat No. 24 RT. 20	26
Jumlah			670

Sebaran penduduk pada masing-masing jenis dan peringkat sekolah dimuatkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2

Jumlah populasi mengikut jantina, tahap pendidikan, jenis dan peringkat sekolah

No	Jenis/Peringkat Sekolah	Jantina		Tahap Pendidikan			Jumlah Guru
		L	P	Dipl.	SM	S	
1	SD Muhammadiyah	48	134	20	154	8	182
2	SMP Muhammadiyah	35	45	14	54	12	80
3	SMA/SMK Muhammadiyah	95	68	20	121	22	163
4	SD Kristian	25	76	35	63	3	101
5	SMP Kristian	26	55	11	64	6	81
6	SMA Kristian	20	43	5	55	3	63
Jumlah		249	421	105	511	54	670

3.3.2 Sampel Kajian

Sampel adalah bahagian dan perwakilan daripada populasi yang dipilih untuk kajian, dan terdiri daripada ahli-ahli populasi yang dipilih (Bluman, 2012; Bryman & Bell, 2007; Sekaran, 2000). Idea asas persampelan adalah supaya penyelidik dapat membuat kesimpulan kepada seluruh populasi walaupun hanya sebahagian sahaja yang dipilih terlibat dalam kajian. Bagi menentukan persampelan itu dapat mewakili populasi sasaran, proses memilih sampel adalah perlu diberi perhatian termasuklah saiz dan cara sampel dipilih (Cooper & Schindler, 2003).

Mengikut Krejcie dan Morgan (1970) penentuan saiz sampel hendaklah ditetapkan mengikut formula berikut:

$$s = \frac{\chi^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + \chi^2 P (1-P)}$$

Keterangan:

χ^2 = nilai pada jadual *chi-square* dengan dk = 1 dan taraf kesalahan 5% = 3.841

N = jumlah populasi.

p = bahagian populasi (diasumsikan .50)

d = tahap kecermatan (0.05)

s = sampel

Berdasarkan formula di atas, jika populasi seramai 670 guru dengan ralat sebanyak 5%, maka jumlah sampel yang diperlukan ialah seramai 248 orang. Walau bagaimanapun bagi mengelakkan daripada masalah keciciran dan responden yang tidak memberi respons, maka penyelidik menetapkan seramai 340 orang. Untuk memilih sampel supaya tidak bias dan semua orang mempunyai peluang yang sama untuk dipilih, penyelidik menetapkan kaedah pemilihan sampel dengan cara persampelan rawak strata berkadar (*proportionate stratified random sampling*) (Sugiyono, 2011; Ary et al., 1985; Moore, 1983), iaitu pengambilan sampel secara berkadar dan rawak pada setiap lapisan atau peringkat. Sebaran sampel mengikut jenis dan peringkat sekolah disajikan pada Jadual 3.3, manakala Jadual 3.4 pula adalah nombor rawak berkadar yang terpilih.

Jadual 3.3

Sebaran sampel kajian

No	Peringkat Sekolah	Populasi	Sampel					Jumlah
			Tahap Pendidikan			Jantina		
			Dipl	SM	S	L	P	
1	SD Muhammadiyah	182	12	74	5	29	62	91
2	SMP Muhammadiyah	80	6	27	8	19	22	41
3	SMA/SMK Muhammadiyah	163	9	67	7	51	32	83
4	SD Kristian	101	15	34	2	13	38	51
5	SMP Kristian	81	5	33	4	14	28	42
6	SMA Kristian	63	2	29	1	12	20	32
	Jumlah	670	49	264	27	138	202	340

Jadual 3.4

Keputusan Pengambilan Sampel Rawak Berstrata Secara Berkadar

No	Sekolah	Sub Populasi	Sub Sampel	Nomor Rawak Sampel Terpilih
1	SD Muhammadiyah 1	14	7	7 3 12 1 9 8 6
2	SD Muhammadiyah 5	14	7	1 12 3 4 8 9 5
3	SD Muhammadiyah 6	22	11	10 18 21 19 7 17 1 15 9 14 8
4	SD Muhammadiyah 7	14	7	2 9 4 5 8 7 1
5	SD Muhammadiyah 8	32	16	17 16 23 18 12 26 13 25 1 21 15 22 19 3 29 10
6	SD Muhammadiyah 9	24	12	18 14 1 2 4 6 17 20 5 21 10 12
7	SD Muhammadiyah 10	36	18	23 10 17 28 21 13 4 5 26 1 25 3 9 30 18 24 2 12
8	SD Muhammadiyah 11	14	7	6 11 12 10 3 9 1
9	SD Muhammadiyah 14	12	6	4 3 9 6 2 1
10	SMP Muhammadiyah 1	21	11	5 10 22 14 19 7 8 1 2 3 17
11	SMP Muhammadiyah 2	9	5	7 2 6 4 9
12	SMP Muhammadiyah 3	14	7	6 3 13 2 7 5 1
13	SMP Muhammadiyah 4	18	9	4 2 13 1 10 9 12 14 8
14	SMP Muhammadiyah 6	18	9	9 10 13 8 12 3 16 1 15
15	SMA Muhammadiyah 1	26	13	7 22 20 23 4 16 5 3 19 1 9 6 10
16	SMA Muhammadiyah 2	21	11	19 20 11 1 16 6 7 14 12 4 2
17	SMA Muhammadiyah 3	25	13	11 23 5 6 13 1 17 25 15 9 7 4 2
18	SMK Muhammadiyah 1	28	14	12 9 8 11 13 4 6 15 24 22 21 1 14 16
19	SMK Muhammadiyah 2	35	18	2 7 24 21 31 5 10 9 1 25 32 11 3 30 22 12 29 17
20	SMK Muhammadiyah 3	28	14	17 21 9 12 28 27 6 3 13 4 15 25 10 23
21	SD Advent	12	6	1 3 6 4 2 7
22	SD Kristen	12	6	10 8 9 11 1 3
23	SD Kristen Kanaan	32	16	24 2 12 35 10 21 4 11 7 23 25 6 13 15 19 3
24	SD Santa Angela I	11	6	3 1 4 9 6 11
25	SD Santa Angela Ii	12	6	7 2 3 5 9 1
26	SD Santa Maria	22	11	12 9 13 4 1 5 18 20 7 2 3
27	SMP Santa Maria	22	11	3 19 9 14 1 17 13 7 15 5 8
28	SMP Kristen Kanaan	21	11	5 9 1 17 8 20 11 12 15 3 6
29	SMP Kristen	11	6	7 6 9 5 1 3
30	SMP Santa Angela	16	8	1 11 10 7 4 3 16 2
31	SMP Advent	11	6	2 8 1 5 9 6
32	SMA Kristen	19	10	1 11 8 4 13 12 17 7 16 14
33	SMA Kristen Kanaan	18	9	5 9 13 15 2 3 8 7 11
34	SMA Frater Don Bosco	26	13	19 14 26 23 24 18 10 9 21 1 4 25 12
		670	340	

3.4 Pembolehubah Kajian

Kajian ini menggunakan tiga pembolehubah iaitu pembolehubah bebas, pembolehubah bersandar, dan pembolehubah penyederhana (*moderating*) yang dibincangkan pada perenggan-perenggan berikut.

3.4.1 Pembolehubah Bebas

Pembolehubah bebas merupakan pembolehubah stimulus atau pembolehubah yang mempengaruhi pembolehubah lain (Creswell, 2008). Pembolehubah bebas merupakan pembolehubah yang dipilih oleh penyelidik untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diamati (Sarwono, 2006). Pembolehubah bebas dalam kajian ini adalah budaya organisasi oleh Cameron dan Quinn (1999) yang dibina berasaskan satu model teoritikal yang dinamakan Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Values Framwork*). Kerangka ini merujuk kepada apakah satu organisasi mempunyai satu tumpuan utama dalaman atau luaran dan apakah organisasi menekankan pada fleksibiliti dan individu atau stabiliti dan kawalan. Kerangka ini diasas atas enam dimensi budaya organisasi (Ciri-ciri Organisasi Yang Dominan; Kepimpinan Organisasi; Pengurusan Kakitangan; Pelekat Organisasi; Penekanan Strategik; Kriteria Berjaya) dan empat jenis budaya dominan iaitu kelompok, adhokrasi, pasaran, dan hirarki.

3.4.2 Pembolehubah Bersandar

Pembolehubah bersandar bermaksud pembolehubah yang dipengaruhi oleh pembolehubah yang lain (Creswell, 2008). Pembolehubah bersandar adalah pembolehubah yang diamati dan diukur untuk menentukan sama ada ia dipengaruhi

oleh pembolehubah bebas atau sebaliknya (Sarwono, 2006). Dalam kajian ini, pembolehubah bersandar adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dalam kajian ini disandarkan kepada konsep yang dibina oleh Allen dan Meyer (1990), yang membahagikan komitmen kepada tiga sub-skala, iaitu (1) komitmen ke atas organisasi secara afektif (*affective commitment*), (2) komitmen ke atas organisasi secara berterusan (*continuance commitment*), dan (3) komitmen ke atas organisasi secara normatif (*normative commitment*).

3.4.3 Pembolehubah Penyederhana (*Moderating*)

Pembolehubah penyederhana (*moderating*) merupakan pembolehubah yang dipilih oleh penyelidik untuk mengetahui apakah pembolehubah tersebut mengubah hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar (Creswell, 2008; Sarwono, 2006).

Pembolehubah *penyederhana* dalam kajian ini adalah pembolehubah jenis sekolah iaitu sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian, dan peringkat sekolah pula ialah sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

3.5 Instrumen Kajian

Instrumen dalam kajian ini mencakupi soalselidik pengukuran budaya organisasi sekolah keadaan semasa, soalselidik pengukuran budaya organisasi sekolah keadaan yang diharapkan, dan soalselidik pengukuran komitmen ke atas organisasi sekolah.

Kedua-dua instrumen budaya organisasi (keadaan semasa dan keadaan yang diharapkan) diasaskan kepada instrumen pentaksiran budaya organisasi

(*Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*) daripada Cameron dan Quinn (1999) yang mencakupi *clan Culture* (budaya kelompok), *adhocracy Culture* (budaya adhokrasi), *market culture* (budaya pasaran), dan *hierarchy culture* (budaya hirarki). Setiap jenis budaya organisasi tersebut mengandung atribut budaya mencakupi ciri-ciri organisasi yang dominan (*dominant organization characteristics*), kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*), pelekat organisasi (*organizational glue*), pengurusan kakitangan (*management of employees*), penekanan strategik (*strategic emphasis*) dan kriteria berjaya (*criteria of success*). Instrumen OCAI yang asli berbahasa Inggris, dan dirancang untuk keperluan kajian di bidang perniagaan. Untuk keperluan kajian ini, instrumen diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, dan diubahsuai ke dalam bidang pendidikan. Instrumen yang telah diterjemahkan dan diubahsuai ke dalam bahasa Indonesia ini divalidasi kesahan terjemahannya oleh Lembaga Bahasa Universiti Lambung Mangkurat Banjarmasin. Bentuk instrumen tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1. Dari instrumen tersebut dapat dibuat matriksnya dalam Jadual 3.5

Jadual 3.5

Matriks Atribut Budaya Organisasi dan Jenis Budaya Organisasi

Huraian	Jenis/Kuadran Budaya Organisasi				A+B+C+D	Keterangan atribut budaya	
	Kelompok A	Adhokrasi B	Pasaran C	Hirarki D			
Atribut Budaya	1	1A	1B	1C	1D	100	Ciri-ciri Organisasi yang Dominan
	2	2A	2B	2C	2D	100	Kepimpinan Organisasi
	3	3A	3B	3C	3D	100	Pengurusan Kakitangan
	4	4A	4B	4C	4D	100	Pelekat organisasi
	5	5A	5B	5C	5D	100	Penekanan Strategik
	6	6A	6B	6C	6D	100	Kriteria Berjaya

Jenis skala pengukurannya dapat dikategorikan sebagai skala ordinal kerana jarak antara data tidak memiliki jarak yang sama.

Bahagian ketiga instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah komitmen organisasi yang diasaskan pada *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* daripada Allen dan Meyer (1990), yang terdiri atas tiga dimensi, iaitu (1) komitmen ke atas organisasi secara afektif, (2) komitmen ke atas organisasi secara berterusan, dan (3) komitmen ke atas organisasi secara normatif (Allen & Meyer, 1990; Jaros, 2007). Komitmen ke atas organisasi secara afektif terdiri atas lapan item; komitmen ke atas organisasi secara berterusan terdiri atas lapan item; dan komitmen ke atas organisasi secara normatif terdiri atas lapan item. Instrumen OCQ yang asli juga berbahasa Inggris, dan dirancang bagi keperluan kajian di bidang perniagaan. Untuk keperluan kajian ini, instrument OCQ yang berbahasa Inggris ini diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, dan diubahsuai ke dalam bidang pendidikan. Instrumen yang telah diterjemahkan dan diubahsuai ke dalam bahasa Indonesia ini divalidasi kesahan terjemahannya oleh Lembaga Bahasa Universiti Lambung Mangkurat Banjarmasin. Selanjutnya dilakukan kajian rintis terhadap instrumen OCAI dan OCQ yang diterjemahkan dan diubahsuai ke dalam bahasa Indonesia ini untuk mengetahui apakah penafsiran responden terhadap masing-masing item instrumen sesuai dengan makna sebenarnya dari item instrumen yang asli. Berdasarkan hasil kaji rintis ini dilakukan perbaikan kalimat item, seterusnya dilakukan kaji rintis kembali sampai semua item dipahami oleh responden sesuai dengan makna aslinya.

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Pada dasarnya instrumen yang baik adalah bukan berupa ujian untuk jawapan benar-salah, sebaliknya ia berupa jawapan untuk menggambarkan sesuatu keadaan yang berlaku atau dialami oleh responden dan ia hendaklah sah dan boleh dipercayai (Creswell, 2008). Instrumen yang sah mempunyai kesahan dalaman dan luaran. Instrumen yang mempunyai kesahan dalaman apabila item yang terdapat dalam sesebuah instrumen secara teorinya mencerminkan apa yang hendak diukur, manakala instrumen yang mempunyai kesahan luaran memerlukan data di lapangan hasil daripada kajian rintis yang mewujudkan data kuantitatif yang dianalisis dengan menggunakan statistik. Jumlah sampel dapat diperbesar untuk meningkatkan kesahan luaran.

Menurut Nurgiyantoro dkk. (2002) analisis dalaman dalam uji kesahan jauh lebih penting daripada analisis luaran. Setiap instrumen penyelidikan haruslah memenuhi syarat-syarat kesahan dalaman tetapi tiada tuntutan keperluan untuk memenuhi kesahan luaran. Oleh itu tumpuan perhatian uji kesahan adalah pada analisis dalaman, dan bukan pada analisis kuantitatif yang menggunakan statistik.

Mengikut pemikiran tersebut di atas penyelidik hanya melakukan pengujian kebolehpercayaan instrumen sebelum proses pengumpulan data sebenar dilakukan, agar penyelidik yakin bahawa hasil pengukurannya boleh dipercayai. Untuk menguji kebolehpercayaan kedua-dua instrumen di atas, digunakan pekali alfa Cronbach. Alfa Cronbach digunakan untuk mentaksir item-item yang memiliki skor berganda (*multiple scores*) seperti skala sikap (Ary, et al, 1985).

Cameron dan Freeman (1991) telah menguji kesahan OCAI di dalam kajian budaya organisasi, dan mendapati bahawa OCAI boleh mengukur empat jenis/kuadran budaya organisasi. Kajian Quinn dan Spreitzer (1991) menyatakan bahawa hasil pengukuran relatif konsisten jika OCAI ini digunakan berulang (memiliki kebolehpercayaan). Dengan demikian instrumen yang digunakan ini sudah baik kerana telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya. Hasil ujian kebolehpercayaan instrumen seperti yang dilaporkan oleh Cameron dan Quinn (1999) adalah seperti dalam Jadual 3.6 seperti berikut.

Jadual 3.6

Pekali Ketekalan Dalaman Menggunakan Metodologi Alpha Cronbach

Jenis Budaya	Pekali	Pekali	Perbandingan Pekali Kebolehpercayaan
	Kebolehpercayaan Budaya Semasa	Kebolehpercayaan Budaya yang Diharapkan	
Kelompok	.80	.77	.82
Adhokrasi	.75	.72	.83
Pasaran	.90	.84	.67
Hirarki	.62	.79	.78

* Pekali kebolehpercayaan yang dilaporkan oleh Cameron & Quinn (1999) (Sumber: Berrio, 2003)

Data di atas menunjukkan kebolehpercayaan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) adalah baik. Walau bagaimana pun penyelidik membuat ujian kebolehpercayaan sekali lagi dengan menggunakan teknik alfa Cronbach. Keputusannya adalah seperti dalam Jadual 3.7.

Jadual 3.7

Pekali ketekalan dalaman menggunakan Alpha Cronbach

Jenis Budaya	Pekali Kebolehpercayaan Budaya Semasa	Pekali Kebolehpercayaan Budaya yang Diharapkan	Perbandingan Pekali Kebolehpercayaan
Kelompok	.85	.76	.81
Adhokrasi	.76	.77	.79
Pasaran	.79	.82	.80
Hirarki	.76	.82	.73

Mengikut Jadual 3.7 boleh dirumuskan bahawa nilai alfa untuk dimensi budaya kelompok ialah 0.85 untuk budaya saat ini, 0.76 untuk budaya yang diharapkan dan 0.81 untuk perbandingan kedua budaya. Budaya adhokrasi, memiliki pekali alfa sebesar 0.76; 0.77; dan 0.79. Budaya pasaran memiliki pekali alfa sebesar 0.79; 0.82; dan 0.80; sedangkan budaya hirarki memiliki pekali alfa sebesar 0.76; 0.82; dan 0.73. Hal ini menunjukkan bahawa instrumen budaya organisasi ini memiliki kebolehpercayaan yang dapat diterima (Sekaran, 2000; Nunnally, 2005).

Hasil pengujian kebolehpercayaan *Organizational Commitment Questionnaire* yang dilaporkan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu pula adalah seperti dalam Jadual 3.8.

Nilai alfa yang dilaporkan ini menunjukkan bahawa *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Walaupun begitu penyelidik membuat ujian semula untuk memastikan *Organizational*

Commitment Questionnaire (OCQ) boleh dipercayai untuk digunakan dalam kajian selanjutnya.

Jadual 3.8

Kebolehpercayaan OCQ Allen dan Meyer (1990)

	Dimensi	Allen & Meyer (1990)	Clugston et al. (2000)	Lee et al. (2001)	Rashid et al. (2003)
1	Afektif	0.87	0.85	0.86	0.92
2	Berterusan	0.75	0.88	0.61	0.93
3	Normatif	0.79	0.80	0.74	0.72

Sumber: Diadaptasi dari Allen & Meyer (1990); Clugston et al. (2000); Lee et al (2001); dan Rashid et al (2003).

Hasil kajian rintis *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dilakukan oleh penyelidik ini terdapat dalam Jadual 3.9.

Jadual 3.9

Kebolehpercayaan Pembolehubah Komitmen Organisasi

No.	Dimensi	Alpha Cronbach
1	Komitmen afektif	.72
2	Komitmen berterusan	.71
3	Komitmen normatif	.81

Berdasarkan Jadual 3.9 di atas dapat disimpulkan bahawa kebolehpercayaan pembolehubah komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah bagi ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi adalah tinggi kerana memiliki pekali alfa Cronbach melebihi 0.70. Mengikut Nunnally (2005) nilai alfa Cronbach yang melebihi 0.7 adalah baik dan boleh diterima untuk kajian seterusnya.

3.7 Kaedah Memungut Data

Kebenaran memungut data

Sebelum dilaksanakan pemungutan data, terlebih dahulu penyelidik menyampaikan permohonan kebenaran memungut data kepada Pejabat Pendidikan Bandar Banjarmasin. Permohonan disampaikan dengan surat dari Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Universiti Lambung Mangkurat, sebagai atasan penyelidik. Surat bertarikh 10 Januari 2012 nombor: 005/UN8.4.1.2.2/PS/2012.

Surat Pejabat Pendidikan Bandar Banjarmasin mengenai kebenaran memungut data bertarikh 16 Februari 2012 dengan nombor: 070/102-DS/Dipendik. Dengan berdasarkan surat ini penyelidik memperoleh kebenaran untuk memungut data pada sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Susun atur instrumen

Instrumen terdiri dari lima bahagian, bahagian satu mengukur budaya sekolah semasa, bahagian kedua mengukur budaya sekolah yang diharapkan, bahagian ketiga mengukur tahap komitmen guru ke atas organisasi sekolah, bahagian keempat mengenai maklumat sekolah, dan bahagian kelima mengenai data demografi responden.

Bahagian pertama instrumen adalah soal selidik untuk mengukur budaya sekolah semasa. Soal selidik terdiri dari enam subtopik, iaitu subtopik ciri-ciri organisasi yang dominan, kepimpinan organisasi, pengurusan kakitangan, pelekat organisasi, penekanan strategik, dan kriteria berjaya. Setiap subtopik mempunyai empat

pernyataan yang masing-masing menggambarkan ciri-ciri budaya kelompok, adhokrasi, pasaran, dan hirarki.

Bahagian kedua adalah soal selidik untuk mengukur budaya sekolah yang diharapkan. Soal selidik terdiri dari enam subtopik, iaitu subtopik ciri-ciri organisasi yang dominan, kepimpinan organisasi, pengurusan kakitangan, pelekat organisasi, penekanan strategik, dan kriteria berjaya. Setiap subtopik mempunyai empat pernyataan yang masing-masing menggambarkan ciri-ciri budaya kelompok, adhokrasi, pasaran, dan hirarki.

Cara mengisi instrumen budaya organisasi (OCAI) untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan, ialah dengan memberi angka tahap kesesuaian kondisi sekolah dengan jenis budaya mengikut persepsi responden.

Bahagian ketiga adalah soal selidik untuk mengukur tahap komitmen ke atas organisasi. Soal selidik ini terdiri dari tiga subtopik iaitu subtopik komitmen ke atas organisasi secara afektif, komitmen ke atas organisasi secara berterusan, dan komitmen ke atas organisasi secara normatif. Setiap subtopik terdiri dari lapan item pernyataan. Masing-masing pernyataan mempunyai lima alternatif jawapan secara bertahap iaitu: 1=Sangat tidak setuju; 2=Tidak setuju; 3= Antara setuju dan tidak setuju; 4=Setuju; 5=Sangat setuju.

Cara mengisi soal selidik komitmen guru ke atas organisasi sekolah (OCQ), ialah dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif pilihan sangat setuju, setuju, antara setuju dan tidak setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Bahagian keempat instrumen adalah isian mengenai maklumat sekolah. Isian ini terdiri dari dua subtopik iaitu subtopik jenis sekolah dan subtopik peringkat sekolah.

Isian mengenai jenis sekolah terdiri dari dua pilihan yaitu sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian; dan isian mengenai peringkat sekolah terdiri dari tiga pilihan yaitu sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas. Cara mengisi instrumen ini dengan member tanda silang pada kotak pilihan yang dipilih oleh responden.

Bahagian kelima instrument dan isian mengenai data demografi responden. Isian data demografi responden ini terdiri daripada lima subtopik, iaitu subtopik jantina, umur, tatap pendidikan, tempoh bekerja, dan stataus kepegawaian. Subtopik jantina terdiri daripada dua pilihan iaitu lelaki dan perempuan. Subtopik umur terdiri daripada lima pilihan skala, iaitu: 21 – 25 tahun; 26 – 30 tahun; 31 – 35 tahun; 36 – 40 tahun; dan lebih dari 40 tahun. Subtopik tahap pendidikan terdiri dari tiga pilihan iaitu: diploma, sarjana muda, dan sarjana. Subtopik tempoh bekerja terdiri daripada enam pilihan iaitu: kurang dari 5 tahun; 6 – 10 tahun; 11 – 15 tahun; 16 – 20 tahun; 21 – 25 tahun; dan lebih dari 25 tahun. Subtopik status kepegawaian terdiri daripada dua pilihan iaitu: pegawai negeri (pegawai kerajaan) dan pegawai swasta. Instrumen bahagian kelima ini diisi dengan memberi tanda silang pada kotak pilihan yang disediakan, sesuai dengan data diri masing-masing responden.

Cara memungut data

Instrumen yang sudah sedia untuk diedarkan dimasukkan ke dalam sampul masing-masing satu instrumen dalam satu sampul surat. Di bahagian muka sampul dicetak nama responden sesuai dengan hasil pemilihan rawak yang telah dilakukan, iaitu seramai 340 responden. Seterusnya masing-masing sampul yang mempunyai alamat yang sama (satu sekolah) dikumpulkan dan dimasukkan ke dalam satu sampul yang besar. Jumlah sampul sesuai dengan bilangan sekolah iaitu seramai 34 sekolah.

Dibahagian depan dicetak nama sekolah dari responden tersebut. Berikutnya penyelidik membuat surat permohonan kepada Guru Besar bagi kesediaan untuk mengedarkan instrumen kepada masing-masing responden di sekolahnya. Surat ini dilampiri dengan salinan surat kebenaran memungut data dari Pejabat Pendidikan Bandar Banjarmasin.

Surat permohonan penyelidik kepada Guru Besar masing-masing sekolah beserta instrumen dalam sampul disampaikan langsung dengan tangan ke alamat sekolah masing-masing oleh dua orang kakitangan. Satu orang kakitangan menyampaikan semua surat dan instrumen ke sekolah-sekolah Muhammadiyah; dan satu orang lagi ke sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

Pada saat menyampaikan surat dan instrumen kepada Guru Besar masing-masing sekolah, kakitangan menjanjikan bahawa instrumen yang sudah diisi oleh responden akan diambil kembali oleh kakitangan pada lima hari kemudian. Pada hari keenam, kakitangan datang kembali ke sekolah-sekolah untuk memungut instrumen yang telah diisi oleh responden.

3.8 Kaedah Memproses Data

Analisi data kajian ini menggunakan program SPSS versi 15. Sebelum analisis data dilakukan penyelidik membuat kod-kod nombor untuk masing-masing pembolehubah kajian.. Kod nombor yang digunakan untuk pembolehubah budaya organisasi sekolah adalah kod 1 untuk budaya semasa dan kod 2 untuk budaya yang diharapkan. Data ini diberi label data nominal; sedangkan data yang diisikan responden pada masing-masing pilihan jenis budaya diberi label data ordinal. Kod-kod nombor yang digunakan untuk pembolehubah jenis sekolah adalah kod 1 untuk

sekolah Muhammadiyah, dan kod 2 untuk sekolah Kristian; sedangkan kod nombor untuk peringkat sekolah adalah kod 1 untuk sekolah rendah, kod 2 untuk sekolah menengah pertama, dan kod 3 untuk sekolah menengah atas. Data jenis sekolah dan peringkat sekolah ini diberi label data nominal. Data tahap komitmen guru ke atas organisasi sekolah adalah skor jawapan responden terhadap soal selidik OCQ; data ini berwujud data interval.

3.9 Deskripsi Data

Penyajian data secara deskripsi terdiri dari sajian profil budaya organisasi sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan di semua sekolah mengikut jenis dan peringkat sekolah yang diteliti.

3.9.1 Cara menggambarkan Profil Budaya Organisasi

Isian data dari para responden dikumpulkan dan dilakukan perhitungan min untuk setiap item pertanyaan masing masing dimensi utama budaya untuk setiap jenis budaya. Min ini dihitung untuk keseluruhan dimensi Profil Budaya Organisasi.

Secara keseluruhan, model pengolahan data dari matriks profil budaya organisasi, dapat ditunjukkan pada Jadual 3.10 berikut:

Jadual 3.10

Matriks PBO-Model Pengolahan Data

Huraian		Jenis/Kuadran Budaya Organisasi				A+B+C+D	Keterangan atribut budaya
		Kelompok A	Adhokrasi B	Pasaran C	Hirarki D		
Atribut Budaya	1	1A	1B	1C	1D	100	Ciri-ciri Organisasi yang Dominan
	2	2A	2B	2C	2D	100	Kepimpinan Organisasi
	3	3A	3B	3C	3D	100	Pengurusan Kakitangan
	4	4A	4B	4C	4D	100	Pelekat organisasi
	5	5A	5B	5C	5D	100	Penekanan Strategi
	6	6A	6B	6C	6D	100	Kriteria Berjaya
Min		$\frac{\sum A}{6}$	$\frac{\sum B}{6}$	$\frac{\sum C}{6}$	$\frac{\sum D}{6}$		

Selanjutnya kaidah pengolahan untuk profil atribut budaya ditunjukkan pada jadual 3.11 seperti berikut.

Jadual 3.11

Jenis Atribut Budaya Untuk Pengolahan Data

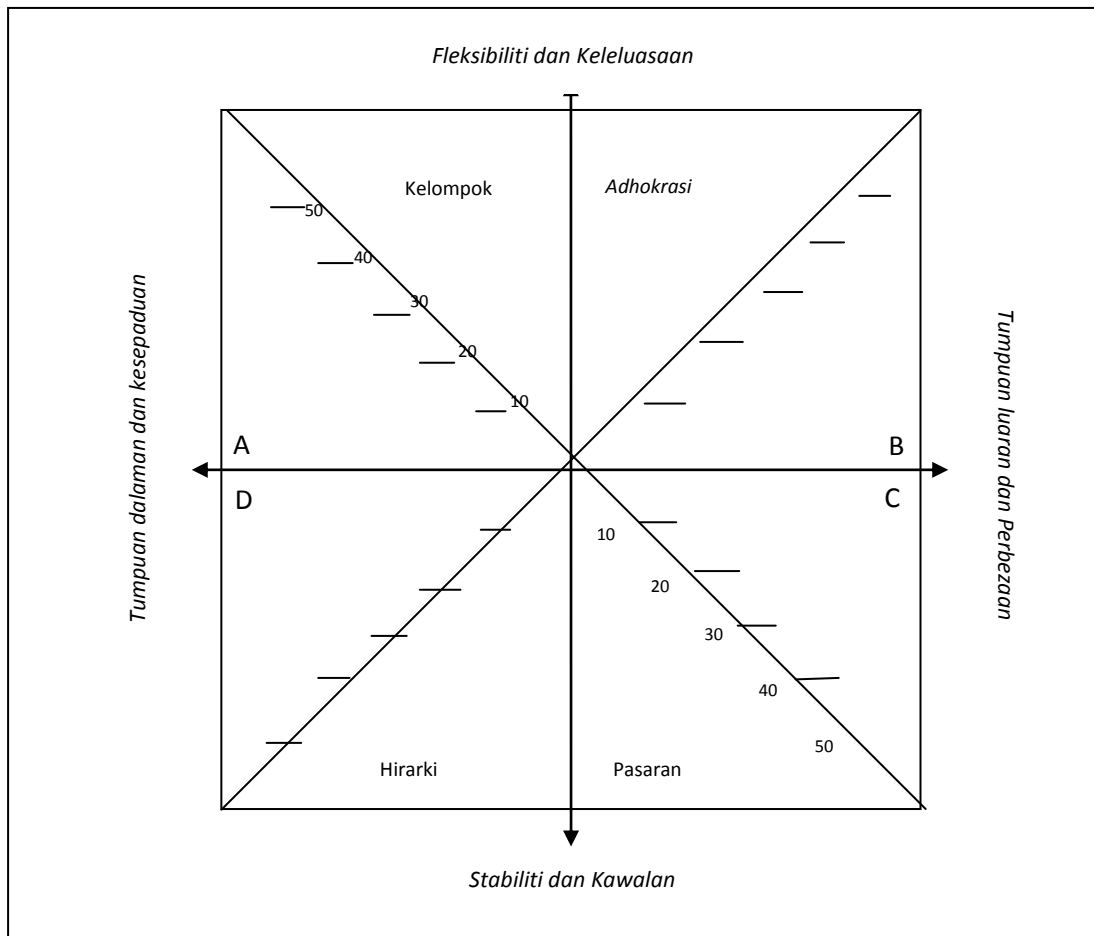
Responden	Jenis/Kuadran Budaya Organisasi				A+B+C+D
	Kelompok A	Adhokrasi B	Pasaran C	Hirarki D	
1					100
2					100
3					100
N					100
Min	$\frac{\sum A}{n}$	$\frac{\sum B}{n}$	$\frac{\sum C}{n}$	$\frac{\sum D}{n}$	

Data mengenai budaya organisasi sekolah adalah data ordinal yang memberi peringkat kepada empat jenis budaya; sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan. Untuk menguji apakah skor dari keempat-empat jenis budaya itu berbeza secara signifikan, maka diuji menggunakan *Friedman test*. *Friedman Test* digunakan untuk membandingkan dua atau lebih sampel berhubungan dan datanya berskala ordinal (Widodo, 2001). Sedangkan untuk menguji kesesuaian atribut budaya, iaitu dengan cara membandingkan apakah ada kesesuaian antara peringkat daripada enam dimensi budaya, digunakan teknik *Kendall's Coefficient of Concordance*. *Kendall's Coefficient of Concordance* digunakan untuk menguji kesesuaian peringkat pada dua atau lebih sampel berkorelasi (Isparjadi, 1988).

3.9.2 Cara Menggambarkan Profil Dimensi Budaya

Langkah pertama: Berdasarkan skor OCAI, penyelidik membuat plot pada borang. Angka pada pertanyaan A menggambarkan budaya kelompok. Angka yang diplotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kanan bawah (kuadran kelompok) pada borang Profil Dimensi Budaya. Angka pada pertanyaan B menggambarkan budaya adhokrasi. Angka yang diplotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kanan atas (kuadran adhokrasi) pada borang Profil Dimensi Budaya. Angka pada pertanyaan C menggambarkan budaya pasaran. Angka yang diplotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kiri atas (kuadran pasaran) pada borang Profil Dimensi Budaya. Angka pada pertanyaan D menggambarkan budaya hirarki. Angka yang diplotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kiri bawah (kuadran hirarki) pada borang Profil Dimensi Budaya.

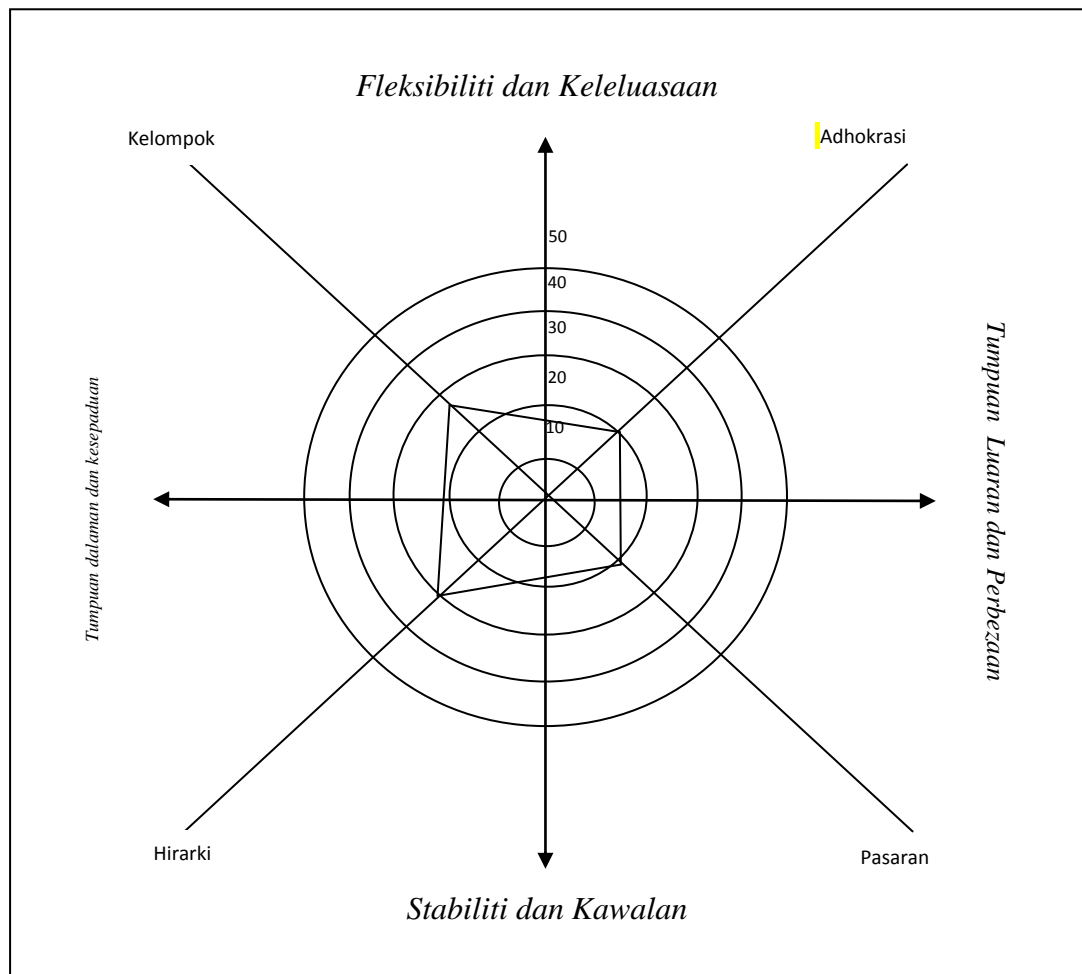
Profil Dimensi Budaya seperti ditunjukkan dalam Rajah 3.1 berikut.



Rajah 3.1 Borang Profil Dimensi Budaya

Hubungkan titik yang telah diplotkan dalam setiap kuadran untuk membentuk gambar empat sisi. Akan terjadi beberapa bentuk empat sisi ini, yang menggambarkan budaya organisasi. Akan terlihat aspek mana yang lebih dominan dan aspek mana yang kurang dominan dari budaya organisasi.

Hasil pengolahan untuk Profil Dimensi Budaya dapat dilihat pada Rajah 3.2 berikut.

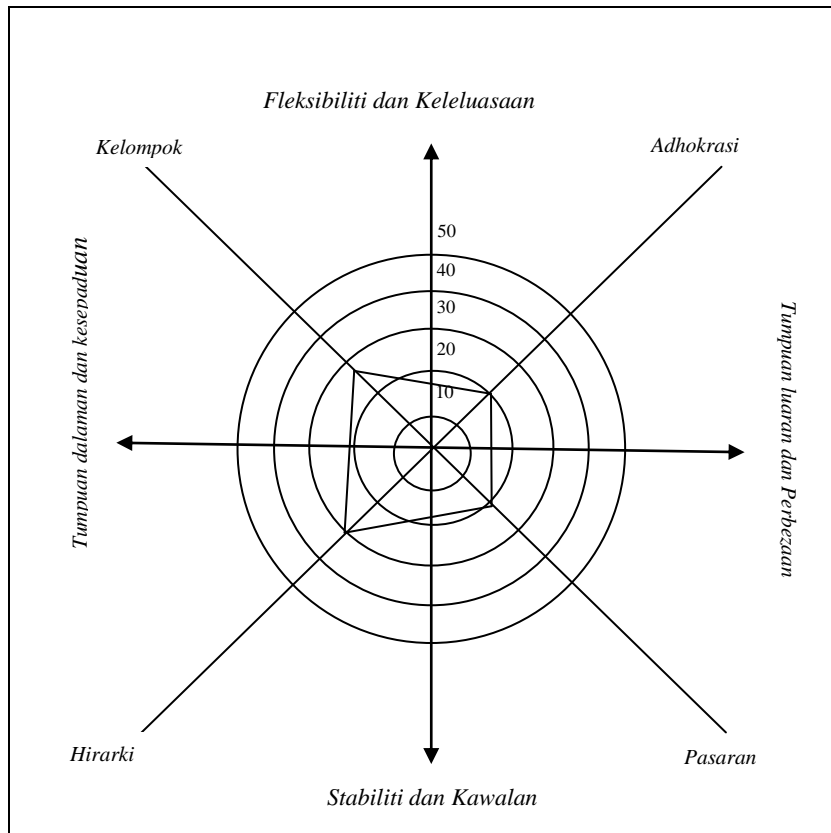


Rajah 3.2. Profil Dimensi Budaya

Group 1, adalah dimensi Karakteristik Organisasi yang Dominan; Group 2, adalah dimensi Kepimpinan Organisasi; Group 3, adalah dimensi Pengurusan Karyawan; Group 4, adalah dimensi Pelekat Organisasi; Group 4, adalah dimensi Penekanan Strategik; Group 6, adalah dimensi Kriteria Berjaya

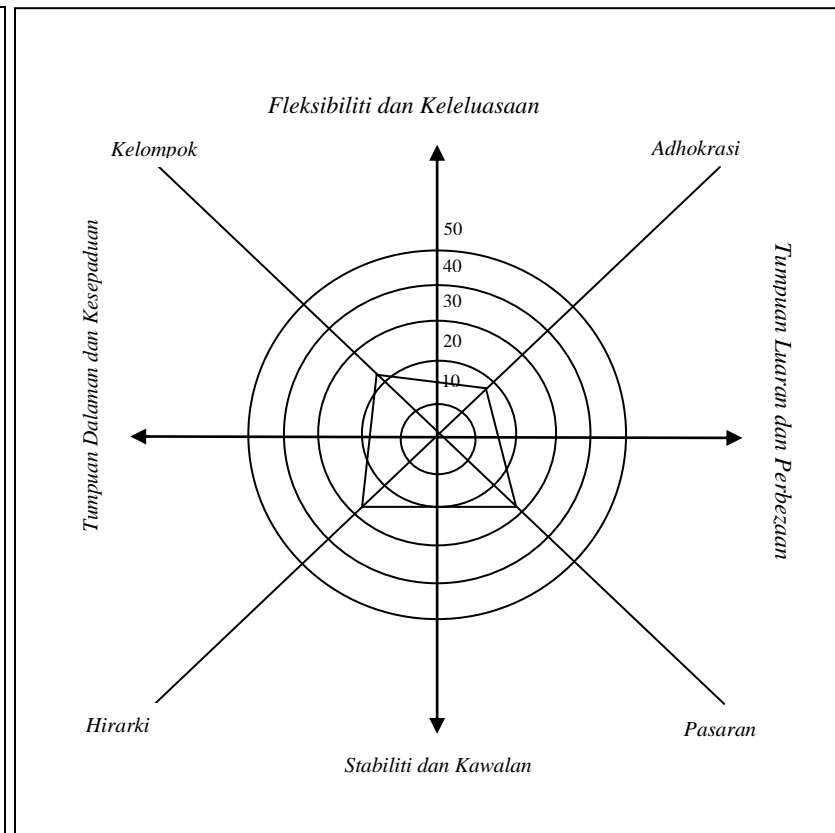
Hasil pengolahan untuk profil dimensi budaya ditunjukkan pada Rajah 3.3, Rajah 3.4, Rajah 3.5, Rajah 3.6, Rajah 3.7 dan Rajah 3.8 seperti berikut (Chatab, 2007).

1. Ciri-ciri organisasi yang dominan



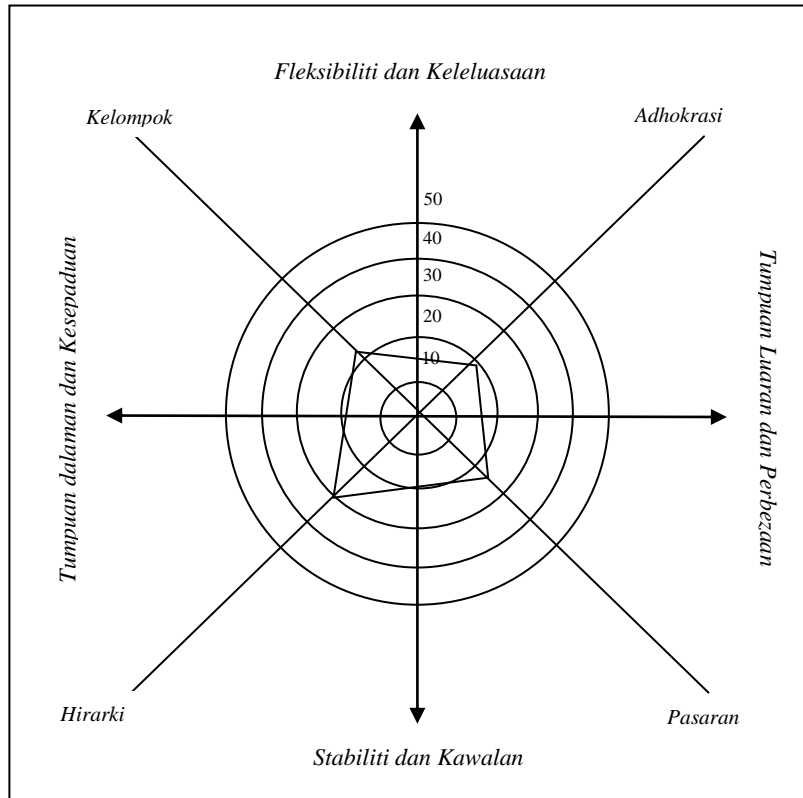
Rajah 3.3. Profil Dimensi Budaya: Ciri-ciri organisasi yang dominan

2. Kepimpinan organisasi



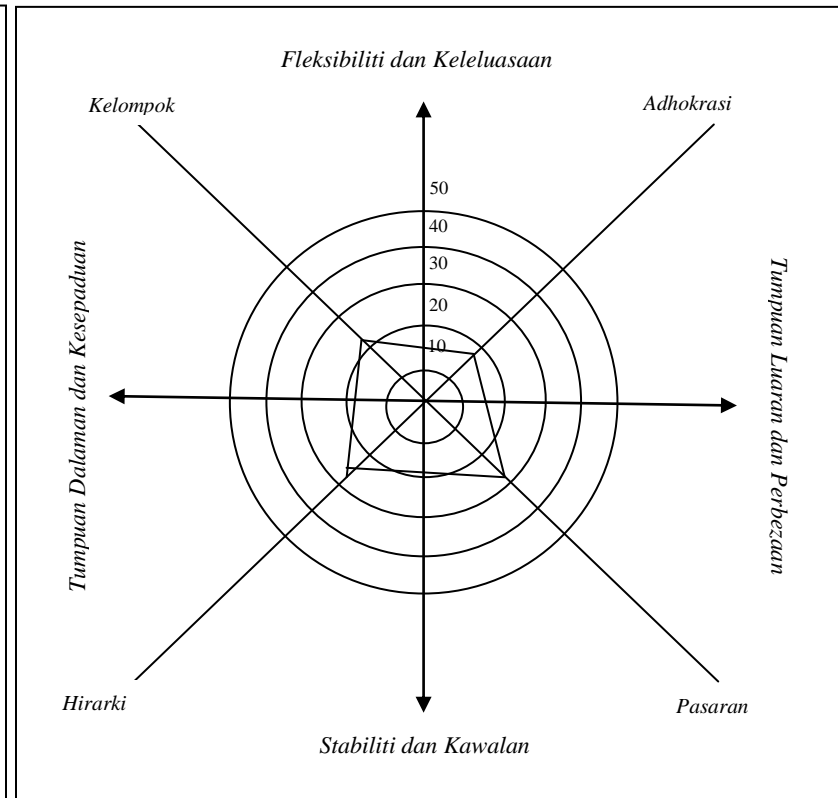
Rajah 3.4. Profil Dimensi Budaya: Kepimpinan organisasi

3. Pengurusan Kakitangan



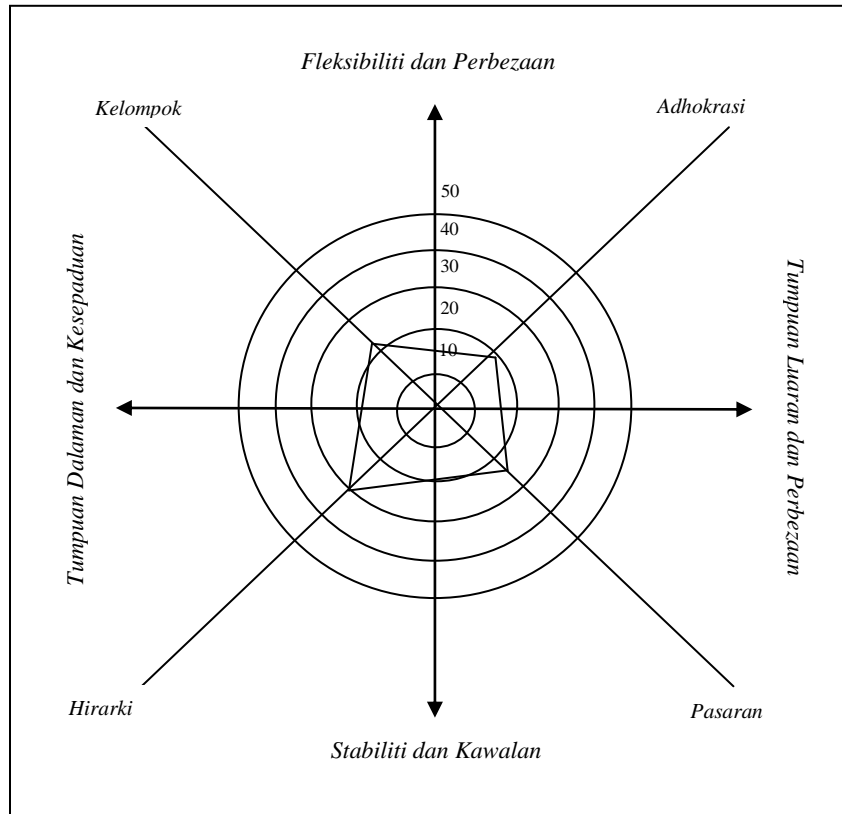
Rajah 3.5. Profil Dimensi Budaya: Pengurusan Kakitangan

4. Pelekat organisasi

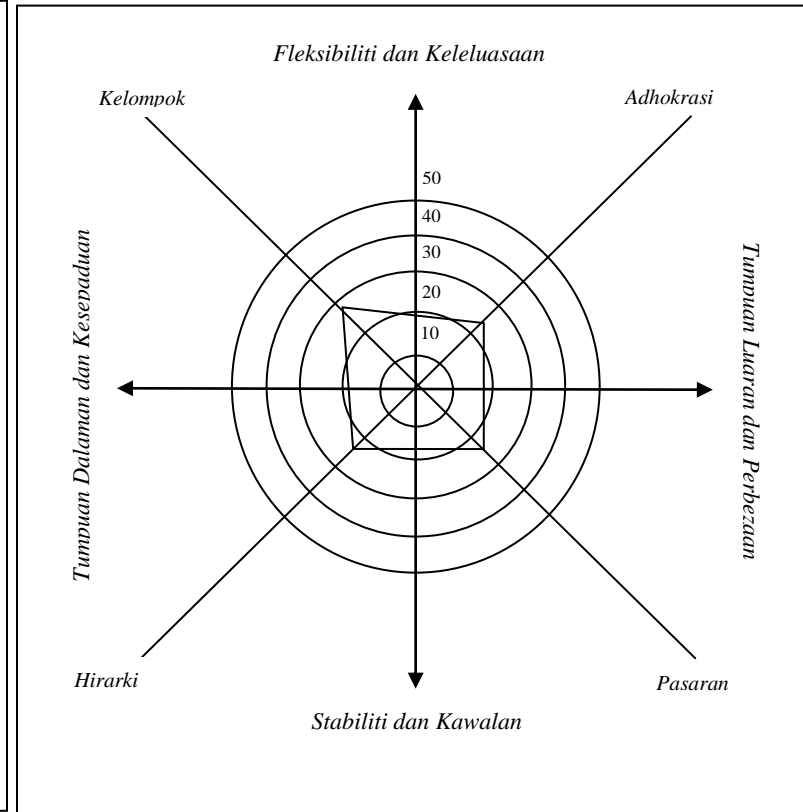


Rajah 3.6. Contoh Profil Dimensi Budaya: Pelekat organisasi

5. Penekanan Strategik



6. Kriteria Berjaya



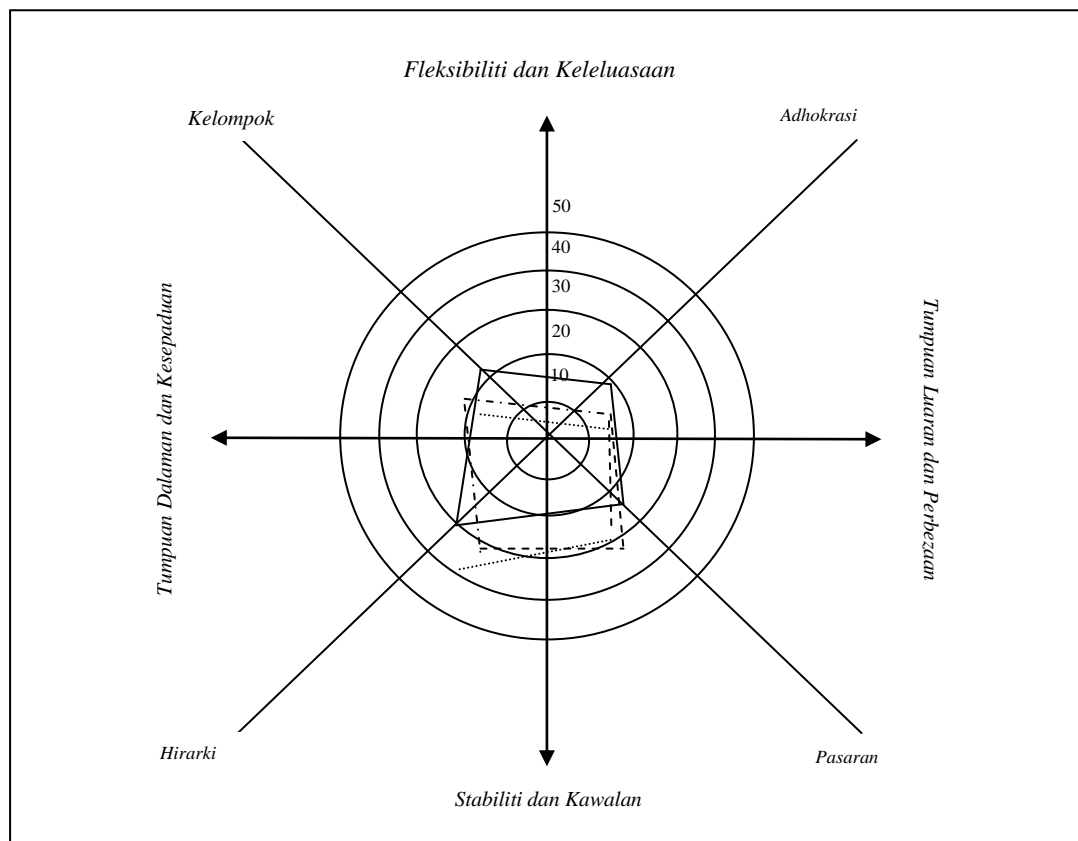
Rajah 3.8. Profil Dimensi Budaya: Kriteria Berjaya

Rajah 3.7. Profil Dimensi t Budaya: Penekanan Strategik

3.9.3 Cara Menggambarkan Profil Atribut Budaya

Profil Atribut Budaya dapat digambarkan dengan menggunakan rajah Borang Profil Atribut Budaya dengan cara sebagai berikut:

Pada jadual OCAI plotkan min dari pengisian angka/skor untuk setiap item pertanyaan dari masing-masing A, B, C, dan D pada setiap grup, untuk seluruh responden sehingga divisualisasikan enam dimensi budaya dalam profil atribut budaya sebagai berikut:



Rajah 3.9. Contoh Profil Atribut Budaya Organisasi

3.9.4 Cara Menggambarkan Profil Budaya Organisasi

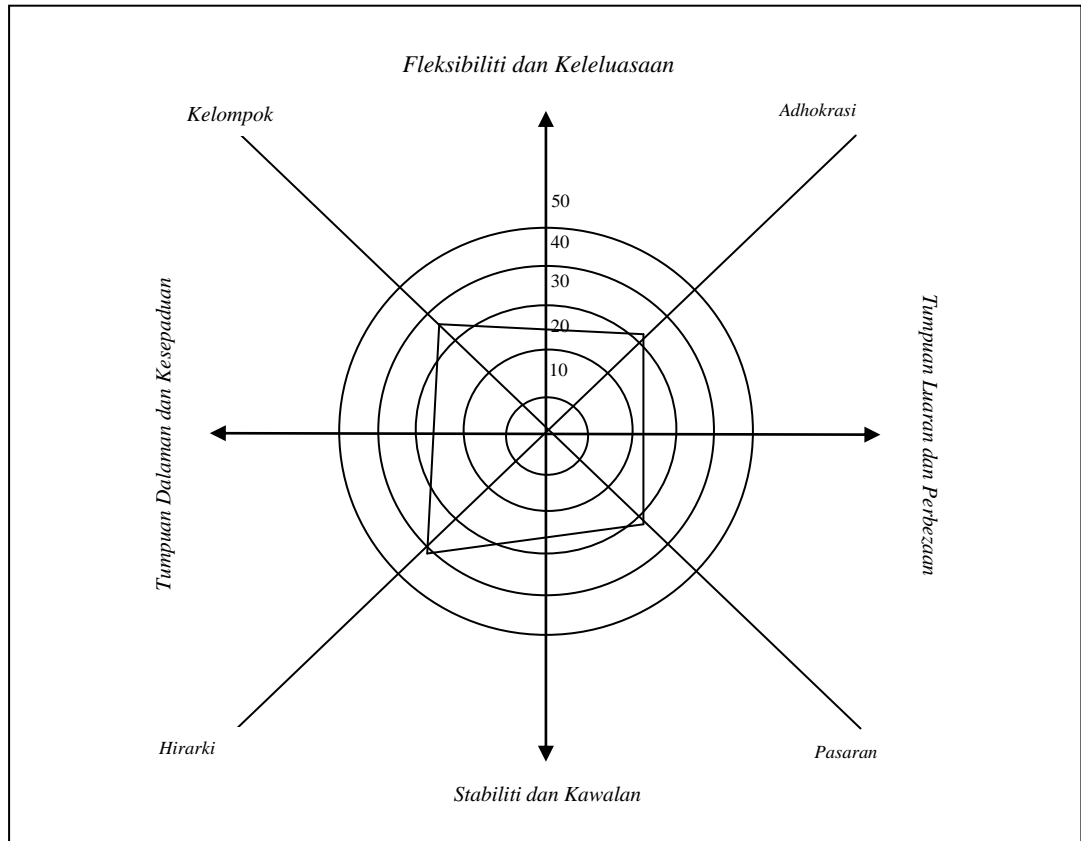
Langkah selanjutnya ialah menyiapkan jadual pengolahan data matrik profil budaya organisasi sebagai berikut:

Jadual 3.12

Pengolahan data matrik profil budaya organisasi (contoh)

Huraian	Jenis / Kuadran Budaya Organisasi				A+B+C+D	Keterangan Atribut Budaya	
	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki			
	A	B	C	D			
Atribut Budaya	1	25	20	25	30	100	Ciri-ciri Organisasi yang Dominan
	2	20	25	20	35	100	Kepimpinan Organisasi
	3	30	25	20	25	100	Pengurusan Kakitangan
	4	25	25	20	30	100	Pelekat organisasi
	5	25	20	25	30	100	Penekanan Strategi
	6	25	25	20	30	100	Kriteria Berjaya
Min	25	23.33	21.67	30	100		

Plotkan angka min untuk setiap item pertanyaan pada borang profil budaya organisasi dan selanjutnya hubungkan setiap titik yang telah diplotkan dalam setiap kuadran untuk membentuk gambaran Profil Budaya Organisasi seperti berikut:



Rajah 3.10. Contoh Profil Budaya Organisasi

3.9.5 Statistik Inferensi

Data yang diperolehi dari pengukuran pembolehubah dalam kajian ini adalah skor dimensi budaya yang berskala ordinal, sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan; skor dimensi komimen organisasi yang berskala interval, data jenis sekolah adalah data nominal, sedangkan data peringkat sekolah adalah data berskala ordinal. Oleh kerana itu, statistik yang digunakan dalam kajian ini adalah statistik non-parametrik, iaitu satu kaedah statistik di mana data yang tidak diperlukan untuk menyesuaikan taburan normal. Statistik tak berparameter menggunakan data ordinal, bermakna ia tidak bergantung kepada jumlah tetapi lebih kepada aturan atau kejayaannya.

Untuk menguji perbezaan budaya organisasi sekolah, dilakukan dengan cara membandingkan antara skor budaya semasa (empat jenis budaya) dan skor budaya yang diharapkan (empat jenis budaya); membandingkan skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian; membandingkan skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas, sama ada di sekolah Muhammadiyah dan mahupun di sekolah Kristian. Untuk membandingkan secara serentak kesemua ujian di atas, teknik statistik yang sesuai adalah ujian MANOVA. Ujian MANOVA merupakan ujian statistik yang digunakan untuk mengetahui perbezaan antara dua atau lebih faktor ataupun pembolehubah yang tidak berhubungan (Santoso, 1999) yang dilakukan dengan cara membanding perbezaan antara dua min dengan ralat piawai daripada perbezaan min dua pembolehubah ataupun faktor (Ghozali, 2009).

Untuk mengetahui adakah korelasi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi, dilakukan dengan cara menguji hubungan antara skor empat jenis budaya semasa, skor empat jenis budaya yang diharapkan, dengan skor tiga dimensi komitmen dan skor komitmen keseluruhan. Ujian ini menggunakan analisis korelasi. Analisis korelasi ialah ukuran statistik yang boleh digunakan untuk menghuraikan darjah dki mana satu pembolehubah berhubungan secara linear dengan satu lagi pembolehubah (Levin & Rubin, 2000) atau dengan kata lain untuk mengukur kekuatan hubungan linear antara dua pembolehubah (Ghozali, 2009). Oleh kerana data budaya berskala ordinal, maka ujian korelasi yang digunakan adalah ujian korelasi Spearman. Dalam statistik, korelasi Spearman adalah statistik yang mengukur hubungan antara peringkat ordinal pembolehubah yang berbeza atau peringkat yang berbeza daripada pembolehubah yang sama.

Untuk menguji apakah jenis dan peringkat sekolah merupakan penyederhana (*moderating*) dari hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi, maka dilakukan dengan cara memasukkan pembolehubah jenis sekolah dan peringkat sekolah sebagai *moderating* ke dalam analisis regresi. Oleh kerana ujian regresi hanya boleh digunakan apabila hanya ada satu pembolehubah bersandar, maka ujian yang digunapakai adalah ujian MANCOVA. Ujian MANCOVA atau *Multivariate analysis of covariance* digunapakai untuk mengetahui perbezaan antara dua kelompok atau lebih pembolehubah bersandar berdasarkan dua atau lebih pembolehubah bebas dan pembolehubah *moderating* sebagai *covariate* (Sheridan & Steed, 2007).

Secara terperinci ujian statistik yang digunapakai untuk menguji masing-masing hipotesis seperti berikut:

Jadual 3.13

Teknik statistik bagi pengujian hipotesis

No.	Hipotesis	Teknik Analisis
Ho ₁	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho _{1.1}	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi semasa mengikut jenis sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho _{1.2}	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar	MANOVA

Banjarmasin

Ho _{1.3}	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho ₂	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho _{2.1}	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho _{2.2}	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho _{2.3}	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	MANOVA
Ho ₃	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.	KORELASI SPEARMAN
Ho ₄	Jenis dan peringkat sekolah bukan merupakan penyederhana (<i>moderator</i>) dalam hubungan antara budaya sekolah dengan komitmen organisasi guru-guru.	MANCOVA

3.10 Rumusan

Amnya, bahagian ini telah membincangkan metodologi kajian yang dijalankan yang merangkumi reka bentuk kajian, penentuan populasi dan sampel, pembolehubah kajian, instrumen kajian termasuk kesahan dan kebolepercayaannya. Selain itu bahagian ini telah membincangkan kaedah mengumpul dan memproses data termasuk ujian-ujian yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina berdasarkan teori-teori yang telah dibincangkan dalam bab sebelum ini.

BAB EMPAT

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bahagian ini menghuraikan analisis dan dapatan kajian mengikut sub-topik berikut: (1) penghuraian responden yang merangkumi jantina, umur, dan tahap pendidikan, tempoh bekerja, dan status kepegawaian; (2) penghuraian data kajian yang merangkumi profil budaya sekolah Muhammadiyah, profil budaya sekolah Kristian, komitmen organisasi sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian; (3) analisis data dan pengujian hipotesis; (4) dapatan kajian; dan diakhiri dengan rumusan.

4.2 Penghuraian Responden

Populasi kajian ini terdiri daripada 670 orang guru, yang mengajar di 20 sekolah Muhammadiyah dan 14 sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Bagi tujuan mencapai matlamat kajian, kajian ini menggunakan sampel seramai 340 orang guru yang terdiri daripada 215 orang dari sekolah Muhammadiyah dan 125 orang dari sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Bilangan soalselidik yang diterima balik ialah sebanyak 338 dan yang boleh digunapakai adalah sebanyak 335 soalselidik.

Populasi, sampel dan soalselidik yang diterima dalam kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 4.1. Bilangan respons yang diterima seramai 99.41% namun respons yang dapat digunakan hanya seramai 98.52%. Hal ini disebabkan oleh adanya responden yang tidak mengisi soalselidik dan kesalahan mengisi soalselidik sebanyak 0.008%. Oleh itu, bilangan respons yang diguna pakai dalam kajian ini adalah sebanyak 335 respons.

Jadual 4.1

Populasi, sampel, dan isian soalselidik yang diterima

	Jumlah	Peratus
Populasi	670	
Sampel	340	50.75%
soalselidik diterima	338	99.41%
soalselidik digunakan	335	98.52%
soalselidik tak digunakan	3	0.008%

Sebaran responden mengikut jantina, tahap pendidikan, umur, masa kerja, dan status kepegawaian dihuraikan pada bahagian berikut.

4.2.1 Taburan Responden Mengikut Jantina

Data demografi responden dibentangkan menggunakan statistik deskriptif, iaitu dalam bentuk Jadual dan Rajah bagi memahami ciri-ciri responden yang digunakan dalam kajian ini. Jadual 4.2 membentangkan data responden kajian mengikut jantina.

Jadual 4.2

Taburan Responden Mengikut Jantina

Sekolah	Jantina	SD	SMP	SMA	Jumlah	Peratus
Muhammadiyah	Lelaki	29	19	51	99	29.55
	Perempuan	61	21	31	113	33.73
Kristian	Lelaki	13	14	12	39	11.64
	Perempuan	38	26	20	84	25.07
Jumlah		141	80	114	335	100.00

Jadual 4.2 menggambarkan bahawa jumlah responden lelaki ialah seramai 138 orang atau 41.19% daripada jumlah responden; sedangkan jumlah responden perempuan ialah seramai 197 orang atau 58.80% daripada jumlah responden. Jumlah ini sebanding dengan kadar jantina dalam populasi sebenar iaitu lelaki sebanyak 37.44% dan perempuan sebanyak 62.56%. Oleh itu boleh disimpulkan bahawa responden kajian ini adalah mewakili jantina sama ada dari sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah Kristian, sesuai dengan peringkat sekolah masing-masing. Dengan demikian jantina responden kajian ini sudah memenuhi kriteria.

4.2.2 Taburan Responden Kajian Mengikut Umur

Taburan responden kajian mengikut umur dibentangkan dalam Jadual 4.3. Dalam sajian nampak sebaran umur responden tersebar dari umur terendah iaitu 21 tahun sehingga 25 tahun dan responden yang berumur lebih dari 40 tahun.

Jadual 4.3

Taburan Responden Kajian Mengikut Umur

Sekolah	Umur	SD	SMP	SMA	Jumlah	Peratus
Muhammadiyah	21 - 25	5	2	9	16	4.78
	26 - 30	11	7	22	40	11.94
	31 - 35	17	5	14	36	10.75
	36 - 40	25	2	12	39	11.64
	> 40	32	24	25	81	24.18
Kristian	21 - 25	3	4	1	8	2.39
	26 - 30	2	5	1	8	2.39
	31 - 35	6	2	8	16	4.78
	36 - 40	4	4	8	16	4.78
	> 40	36	25	14	75	22.39
		141	80	114	335	100.00

Mengikuti sajian dalam Jadual 4.3 dapat disimpulkan bahawa responden kajian telah merangkumi semua peringkat umur sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

Bilangan responden yang berumur lebih dari 40 tahun mencapai 46.57% hal ini disebabkan oleh rentang umur responden di atas 40 tahun ini meliputi dari >40 tahun sehingga 60 tahun.

4.2.3 Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan

Taburan responden mengikut tahap pendidikan pula dapat dilihat pada Jadual 4.4 berikut.

Jadual 4.4

Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan

Sekolah	Pendidikan	SD	SMP	SMA	Jumlah	Peratus
	Diploma	12	5	8	25	7.46
Muhammadiyah	Sarjana Muda	74	27	67	168	50.15
	Sarjana	4	8	7	19	5.67
	Diploma	15	4	2	21	6.27
Kristian	Sarjana Muda	34	33	29	96	28.66
	Sarjana	2	3	1	6	1.79
		141	80	114	335	100

Jadual 4.4 di atas menunjukkan bahawa tahap pendidikan responden tersebar sebagai berikut: responden yang berpendidikan diploma seramai 46 orang atau 13.73%;

responden yang berpendidikan sarjana muda (Strata satu) seramai 264 orang atau 78.80%; bakinya berpendidikan Sarjana (strata dua) seramai 25 orang atau 7.46%.

Dari gambaran sebaran responden mengikut tahap pendidikan ini boleh disimpulkan bahawa sampel kajian ini telah memenuhi semua tahap pendidikan bagi responden yang dipilih.

4.2.4 Taburan Responden Mengikut Tempoh Bekerja

Taburan responden mengikut tempoh bekerja di sekolah ini dibentangkan bertujuan menjelaskan bahawa responden kajian ini terdiri daripada responden sama ada yang baru bekerja di sekolah mahupun yang sudah lama bekerja di sekolah masing-masing. Hal ini dipertimbangkan kerana dalam mempersepsi budaya sekolahnya, lama bekerja di sekolah mungkin akan memberi pengaruh terhadap persepsi budaya di sekolah.

Jadual 4.5 membentangkan data taburan responden kajian mengikut tempoh bekerja di sekolah masing-masing.

Jadual 4.5 membentangkan data bahawa responden yang telah bekerja di sekolah kurang dari 5 tahun adalah seramai 124 orang atau 37.01%; subyek sampel yang telah bekerja antara 6 sehingga 10 tahun seramai 70 orang atau 20.90%; yang telah bekerja antara 11 sehingga 15 tahun seramai 58 orang atau 17.31%; kemudian sampel yang telah bekerja antara 16 sehingga 20 tahun seramai 30 orang atau 8.96%; dan yang telah bekerja antara 21 sehingga 25 tahun seramai 20 orang atau 5.97%; dan yang telah bekerja di sekolah lebih dari 25 tahun seramai 33 orang atau 9.85%.

Jadual 4.5

Taburan Responden Kajian Mengikut Tempoh Bekerja

Sekolah	Tempoh Bekerja	SD	SMP	SMA	Jumlah	Peratus
Muhammadiyah	< 5	29	11	43	83	24.78
	6 - 10	16	9	17	42	12.54
	11 - 15	26	8	11	45	13.43
	16 - 20	6	5	7	18	5.37
	21 - 25	4	4	3	11	3.28
	> 25	9	3	1	13	3.88
Kristian	> 5	12	18	11	41	12.24
	6 - 10	10	8	10	28	8.36
	11 - 15	4	3	6	13	3.88
	16 - 20	7	2	3	12	3.58
	21 - 25	6	3	0	9	2.69
	> 25	12	6	2	20	5.97
Jumlah		141	80	114	335	100.00

Dari sebaran ini tergambar bahawa sampel kajian ini telah merangkumi segala subyek berdasarkan tempoh bekerja di sekolah masing-masing, sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.2.5 Taburan Responden Mengikut Status Kepegawaian

Bagian terakhir dari penghuraian responden kajian ini adalah penghuraian taburan responden kajian mengikut status kepegawaian; iaitu responden yang berasal dari pegawai negeri (pegawai kerajaan) dan responden yang berasal dari pegawai swasta

atau pegawai yang bekerja dengan Yayasan atau Lembaga yang menyelenggarakan sekolah iaitu Yayasan Muhammadiyah dan Yayasan Sekolah-Sekolah Kristian.

Jadual 4.6 membentangkan data taburan responden kajian mengikut status kepegawaian.

Jadual 4.6

Taburan Responden Kajian Mengikut Status Kepegawaian

Sekolah	Status	SD	SMP	SMA	Jumlah	Peratus
Muhammadiyah	Pegawai Negeri	18	14	33	65	19.40
	Pegawai Swasta	72	26	49	147	43.88
Kristian	Pegawai Negeri	11	9	4	24	7.16
	Pegawai Swasta	40	31	28	99	29.55
Jumlah		141	80	114	335	100.00

Dari Jadual 4.6 dapat dirumuskan bahawa seramai 89 orang responden atau sebesar 26.57% berasal dari pegawai kerajaan; sedangkan bakinya seramai 246 orang atau sebesar 73.43% berasal dari pegawai swasta. Hal ini menggambarkan bahawa responden kajian telah diambil mewakili kedua-dua status kepegawaian, sama ada di sekolah rendah, sekolah menengah pertama, mahupun sekolah menengah atas; di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

Dari penghuraian responden kajian yang telah dibentangkan, dapat disimpulkan bahawa sampel kajian telah diambil secara mewakili dari segala ciri-ciri populasi kajian.

4.3 Penghuraian Data kajian

Pada bahagian ini dipaparkan data mengenai profil budaya sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin yang diperoleh daripada kajian ini. Paparan profil budaya sekolah kajian ini dimulai dengan profil budaya sekolah Muhammadiyah, dari peringkat sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas. Selanjutnya dibentangkan profil budaya sekolah Kristian, dari sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas. Ia disusuli dengan penghuraian budaya mengikut dimensi budaya sekolah masing-masing. Seterusnya penghuraian profil budaya sekolah masing-masing, perbezaan budaya semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah masing-masing, dan perbezaan budaya organisasi di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.1 Profil Budaya Sekolah Muhammadiyah

Penghuraian budaya organisasi sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibahagikan kepada penghuraian mengenai dimensi budaya, senarai profil budaya, perbandingan budaya semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

4.3.1.1 Profil Dimensi Budaya SD Muhammadiyah

Profil dimensi budaya dibentangkan untuk menggambarkan dimensi budaya mengikut Cameron dan Quinn (1999) iaitu (1) ciri-ciri organisasi yang dominan; (2) kepimpinan organisasi; (3) pengurusan kakitangan; (4) pelekat organisasi; (5) penekanan strategik; dan (6) kriteria berjaya.

Data bahagian ini menghuraikan profil budaya dimensi-dimensi budaya sama ada dimensi budaya semasa mahupun dimensi budaya yang diharapkan, di sekolah rendah (SD) Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Data dimensi budaya sekolah dasar Muhammadiyah dibentangkan pada Jadual 4.7

Dalam Jadual 4.7 dapat diketahui bahawa skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya semasa adalah budaya kelompok 27.06; budaya adhokrasi 22.78; budaya pasaran 25.67 dan budaya hirarki 24.50. Skor tertinggi ialah budaya kelompok, iaitu 27.06.

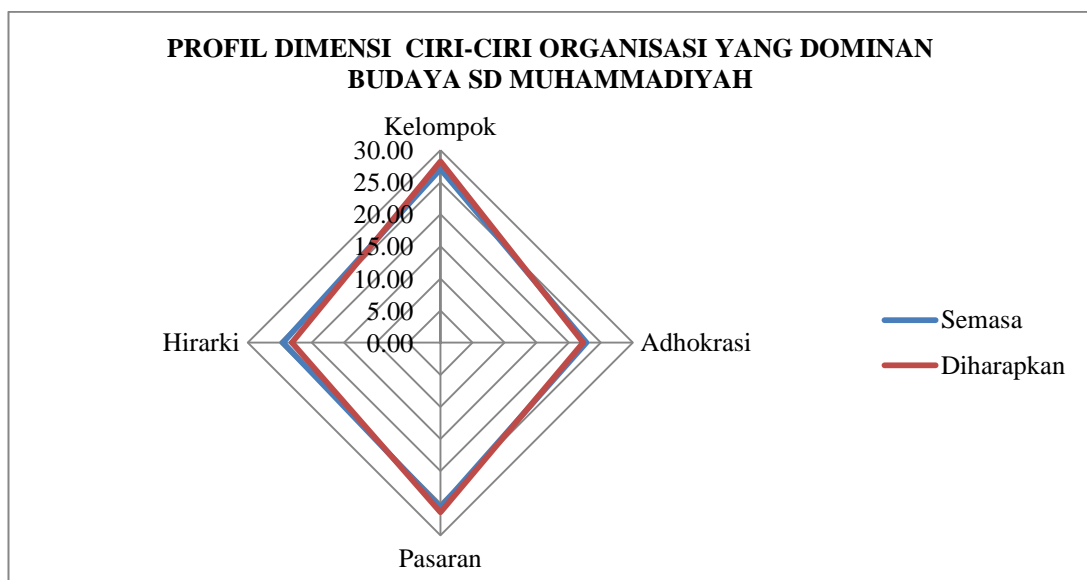
Jadual 4.7

Profil Dimensi Budaya SD Muhammadiyah

Dimensi budaya	Status	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Ciri-ciri organisasi yang dominan	Semasa	27.06	22.78	25.67	24.50
	Diharapkan	28.22	22.28	26.39	23.11
Kepimpinan organisasi	Semasa	28.67	18.94	26.39	26.00
	Diharapkan	31.00	20.00	25.11	23.89
Pengurusan kakitangan	Semasa	28.72	19.67	25.78	25.83
	Diharapkan	30.28	18.50	24.06	27.17
Pelekat organisasi	Semasa	28.94	24.33	21.94	24.78
	Diharapkan	29.61	24.39	21.67	24.33
Penekanan strategik	Semasa	29.44	22.17	24.67	23.72
	Diharapkan	29.72	24.00	22.11	24.17
Kriteria berjaya	Semasa	31.83	20.56	21.61	26.00
	Diharapkan	33.89	20.39	21.89	23.83

Ini dapat diertikan bahawa SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin cenderung merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para kakitangan sekolah saling berkongsi antara satu sama lain.

Skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya yang diharapkan ialah budaya kelompok 28.22; budaya adhokrasi 22.28; budaya pasaran 26.39 dan budaya hirarki 23.11. Skor tertinggi bagi budaya kelompok, iaitu 28.22, ini dapat diertikan bahawa SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin yang akan datang cenderung mengharapkan sekolah merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para kakitangan sekolah saling berkongsi antara satu sama lain. Apabila kedua skor ini dibandingkan, nampaknya ada kesesuaian antara skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok diikuti budaya pasaran, seterusnya budaya hirarki dan terakhir budaya adhokrasi. Kedudukan skor ini dapat dilihat dengan lebih jelas skor dimensi yang tertinggi dan terendah apabila melihat Rajah 4.1.

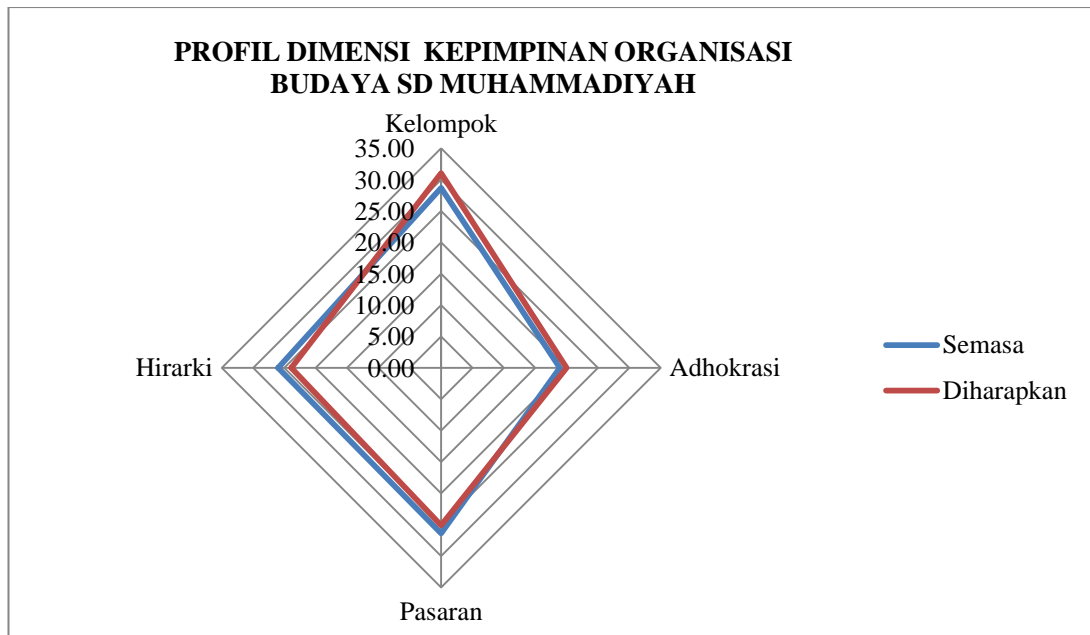


Rajah 4.1. Profil dimensi Ciri-ciri organisasi yang dominan SD Muhammadiyah

Dalam Rajah 4.1 nampak kedua-dua pasang skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam bentuk garis kecenderungan. Garisan ini kelihatan bertumpang tindih, tidak memperlihatkan perbezaan yang nyata, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi ciri-ciri budaya yang dominan semasa dan yang diharapkan di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Bagi dimensi kepemimpinan organisasi, skor budaya semasa menunjukkan 28.67 untuk budaya kelompok, untuk budaya adhokrasi 18.94, budaya pasaran 26.39, dan budaya hirarki 26.00. Skor tertinggi bagi budaya kelompok iaitu 28.67 dapat diertikan bahawa kepemimpinan organisasi sekolah cenderung ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Untuk budaya yang diharapkan skor tertinggi juga ialah budaya kelompok iaitu sebesar 31.00, diikuti oleh budaya pasaran 25.11, selanjutnya budaya hirarki 23.89, dan budaya adhokrasi 20.00. Ini juga bererti bahawa untuk budaya yang diharapkan ialah kepemimpinan sekolah yang ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Kedua-dua skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya pasaran, budaya hirarki dan terakhir budaya adhokrasi dimana hal ini dapat dilihat pada Rajah 4.2.

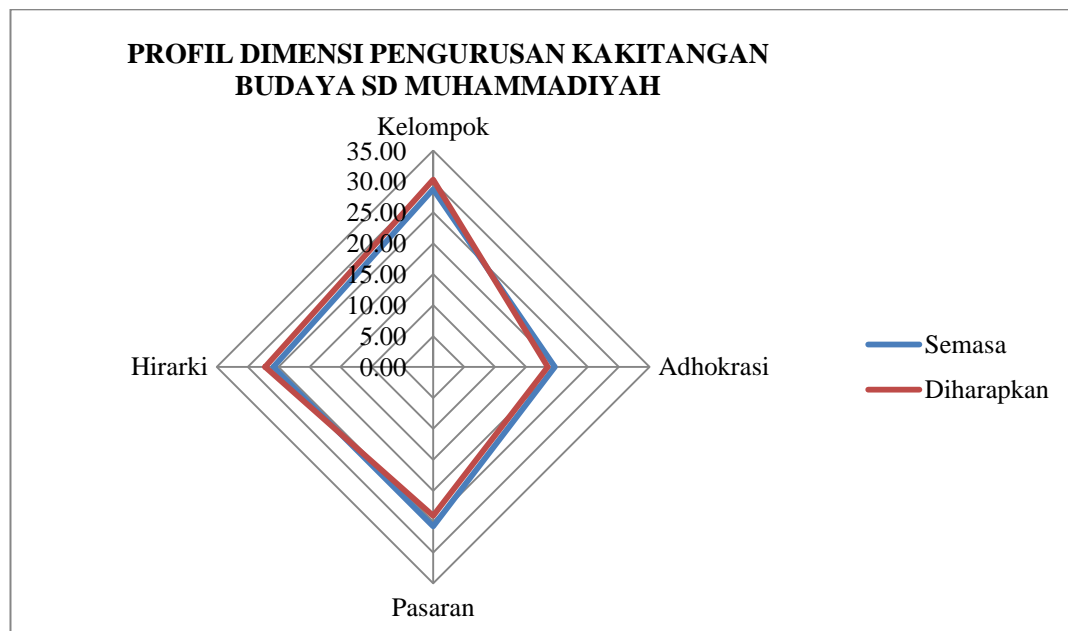
Rajah 4.2 menggambarkan dua garis yang hampir bersamaan. Hal ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya organisasi SD Muhammadiyah semasa dan budaya yang diharapkan memiliki persamaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi kepemimpinan organisasi semasa dan yang diharapkan di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.2. Graf Profil dimensi Kepimpinan Organisasi SD Muhammadiyah

Data pada Jadual 4.7 juga membentangkan skor untuk dimensi pengurusan kakitangan saat ini iaitu 28.72 untuk budaya kelompok, 19.67 untuk budaya adhokrasi, 25.78 untuk budaya pasaran dan 25.83 untuk budaya hirarki. Hal ini dapat diertikan bahawa dalam pengurusan kakitangan, gaya pengurusan di sekolah diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan penglibatan kakitangan. Sedangkan untuk budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan ini digambarkan dengan skor 30.28 untuk budaya kelompok, 18.50 budaya adhokrasi, 24.06 untuk budaya pasaran, dan 27.17 untuk budaya hirarki. Gambaran skor ini juga menunjukkan bahawa bagi budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan masih diharapkan wujud dengan kerja pasukan, konsensus dan penglibatan. Peringkat skor dimensi pengurusan kakitangan untuk saat ini nampaknya sama dengan peringkat skor untuk budaya yang diharapkan. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya semasa dan yang

diharapkan pada dimensi pengurusan kakitangan. Rajah 4.3 menggambarkan hal ini secara jelas.

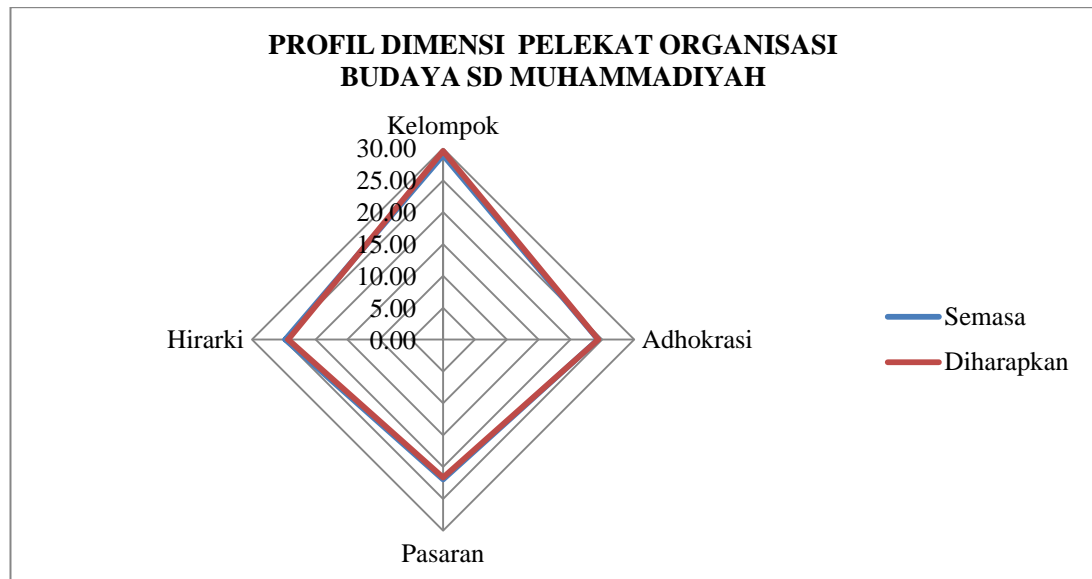


Rajah 4.3. Profil dimensi Pengurusan Kakitangan SD Muhammadiyah

Dalam Rajah 4.3 kelihatan dua garis kecenderungan yang bertindih (bersamaan), sehingga menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan secara graf, dimensi pengurusan kakitangan semasa dan yang diharapkan pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Pada dimensi pelekat organisasi, data pada Jadual 4.7 menunjukkan skor 28.94 pada budaya kelompok, 24.33 budaya adhokrasi, 21.94 untuk budaya pasaran, dan 24.78 untuk budaya hirarki. Hal ini menggambarkan kecenderungan bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi pelekat organisasi ini skor menunjukkan untuk budaya kelompok 29.61, untuk budaya adhokrasi 24.39, untuk budaya pasaran 21.67 dan budaya hirarki 24.33. Ini juga menggambarkan kecenderungan yang sama iaitu bahawa pelekat yang

mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Dari peringkat skor untuk budaya semasa dan yang diharapkan juga tidak menampakkan ada perbezaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok dan peringkat terendah budaya pasaran. Rajah 4.4 menggambarkan hal ini.

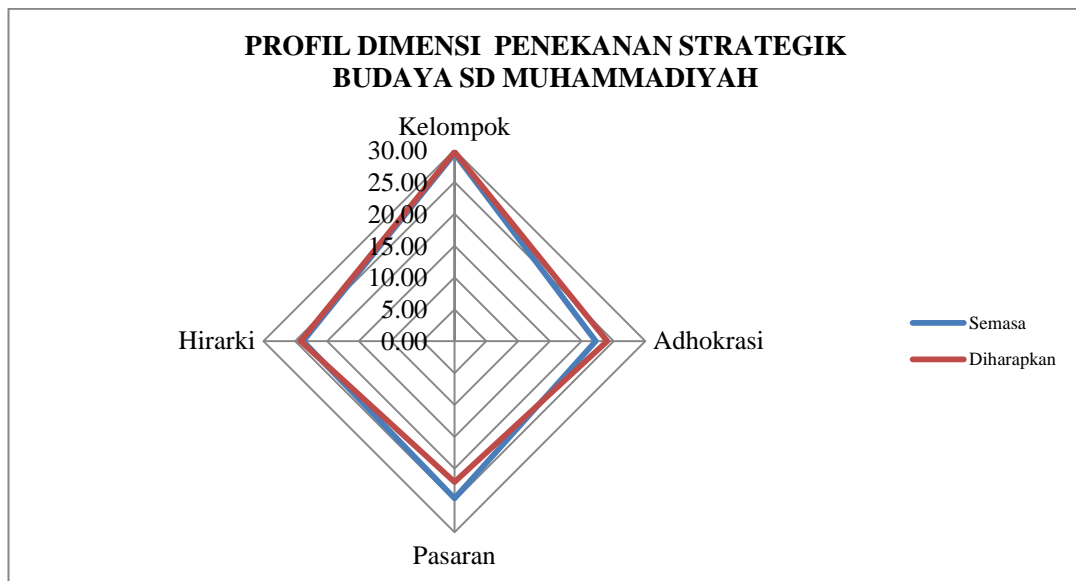


Rajah 4.4. Graf Profil dimensi Pelekat Organisasi SD Muhammadiyah

Rajah 4.4 memperlihatkan gambaran dua garis kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi. Kedua-dua garis tersebut berhimpitan dan sudut tertinggi merujuk pada budaya kelompok. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya semasa pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.7 iaitu skor untuk budaya kelompok 29.44, budaya adhokrasi 22.17, budaya pasaran 24.67 dan budaya hirarki 23.72. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.7 iaitu skor untuk budaya kelompok 29.72, budaya adhokrasi 24.00, budaya pasaran 22.11 dan budaya hirarki

24.17. Kedua-dua pasang skor ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya pada dimensi ini pada budaya kelompok. Hal ini boleh ditafsirkan bahawa sekolah menekankan pembinaan sumber daya manusia; terbinanya kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan dan partisipasi; baik untuk budaya semasa mahupun yang diharapkan di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Kecenderungan budaya pada dimensi ini dilukiskan pada Rajah 4.5

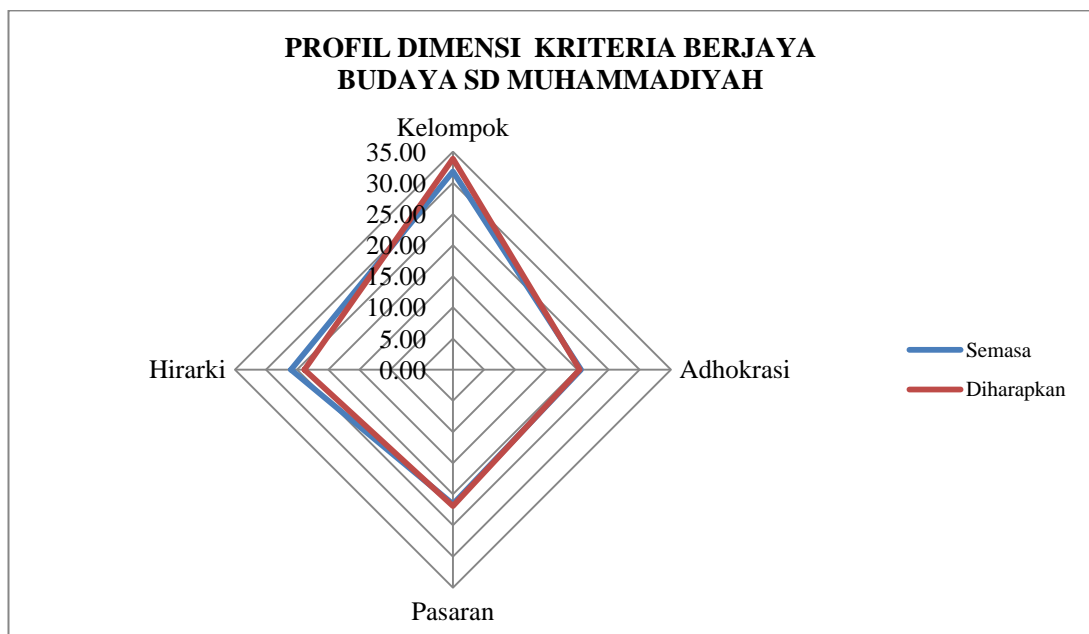


Rajah 4.5. Profil dimensi Penekanan Strategik SD Muhammadiyah

Mengikut Rajah 4.5 dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya pada dimensi penekanan strategik, sama ada untuk saat ini mahupun yang diharapkan. Hal ini nampak pada garis pada graf yang bertumpang tindih dan sama-sama merujuk pada budaya kelompok sebagai kecenderungan budaya.

Dimensi kriteria berjaya pada budaya semasa menunjukkan skor 31.83 untuk budaya kelompok, 20.56 untuk budaya adhokrasi, 21.61 untuk budaya pasaran, dan 26.00 untuk budaya hirarki. Demikian pula untuk budaya yang diharapkan, skor untuk budaya kelompok 33.89, untuk budaya adhokrasi 20.39, untuk budaya pasaran 21.89

dan untuk budaya hirarki 23.83. Kedua-dua peringkat skor ini menunjukkan persamaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan terakhir budaya adhokrasi. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa organisasi sekolah mendefinisikan berjaya dalam erti pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan, dan kepedulian terhadap orang. Rajah 4.6 menggambarkan kedua pasangan skor kecenderungan ini dalam bentuk garis graf.



Rajah 4.6. Profil dimensi Kriteria Berjaya SD Muhammadiyah

Rajah 4.6 menggambarkan secara grafis kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya semasa dan yang diharapkan di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Dari Rajah 4.6 dapat disimpulkan bahawa kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya ini merujuk kepada budaya kelompok, sama ada untuk saat ini mahupun yang diharapkan.

4.3.1.2 Profil Atribut Budaya SD Muhammadiyah

Senarai atribut budaya ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya mengikut kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam dimensi budaya digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak bagaimana kesamaan atau perbezaan di antara keenam-enam dimensi budaya itu.

Skor dimensi budaya semasa pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.8.

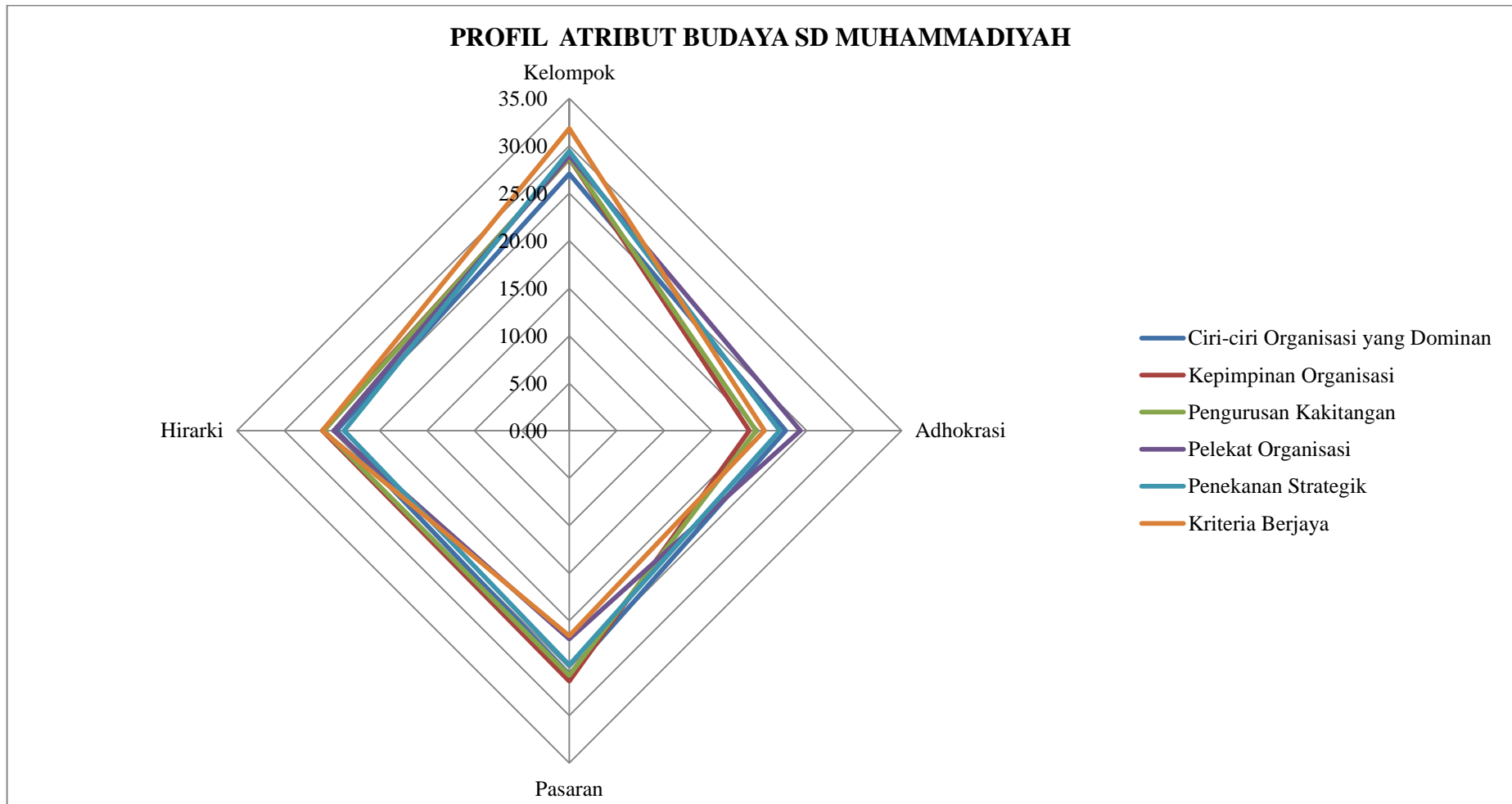
Jadual 4.8

Profil Atribut Budaya SD Muhammadiyah (semasa)

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	27.10	22.80	25.70	24.50	100
	Kepimpinan organisasi	28.70	18.90	26.40	26.00	100
	Pengurusan kakitangan	28.70	19.70	25.80	25.80	100
	Pelekat organisasi	28.90	24.30	21.90	24.80	100
	Penekanan strategik	29.40	22.20	24.70	23.70	100
	Kriteria berjaya	31.80	20.60	21.60	26.00	100
		174.70	128.40	146.00	150.80	

Jadual 4.8 menunjukkan kecenderungan budaya organisasi semasa SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin iaitu kecenderungan utama pada budaya kelompok, meskipun kecenderungan berikutnya berbeza-beza namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Hal ini akan nampak jelas dalam Rajah 4.7.

Pada Rajah 4.7 nampak bahawa keenam-enam garis dimensi saling bertumpang tindih dan keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan tertinggi pada budaya kelompok. Meskipun kecenderungan peringkat berikutnya berbeza-beza, namun tidak nampak garis perbezaan yang mencolok.



Rajah 4.7. Graf Profil Atribut Budaya semasa SD Muhammadiyah

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan ujian Kendall's W menunjukkan bahawa nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.811 dan nilai $p = 0.002$. Dengan demikian boleh diertikan bahawa terdapat keselarasan antara keenam-enam dimensi budaya semasa di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 14.600 dengan nilai $p = 0.002$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat di antara keempat jenis budaya semasa di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

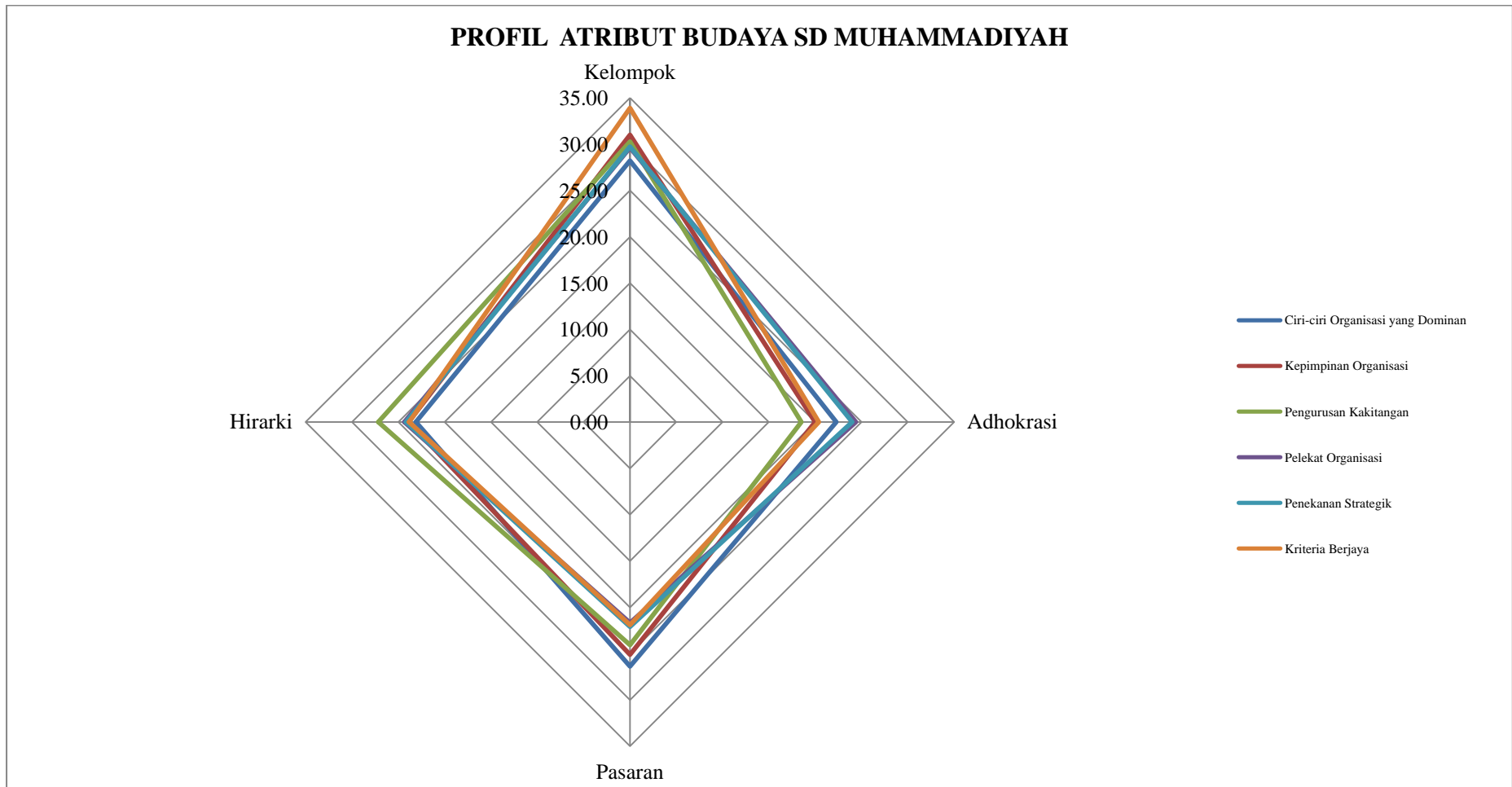
Profil budaya organisasi yang diharapkan SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk senarai skor seperti dalam Jadual 4.9 berikut.

Jadual 4.9

Profil Atribut Budaya yang diharapkan SD Muhammadiyah

		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	28.20	22.30	26.40	23.10	100
	Kepimpinan organisasi	31.00	20.00	25.10	23.90	100
	Pengurusan kakitangan	30.30	18.50	24.10	27.20	100
	Pelekat organisasi	29.60	24.40	21.70	24.30	100
	Penekanan strategik	29.70	24.00	22.10	24.20	100
	Kriteria berjaya	33.90	20.40	21.90	23.80	100
		182.70	129.60	141.20	146.50	

Mengikut Jadual 4.9, kecenderungan tertinggi untuk semua dimensi budaya yang diharapkan merujuk pada budaya kelompok. Meskipun ada sedikit perbezaan kecenderungan pada peringkat berikutnya untuk pelbagai dimensi, namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang mencolok. Hal ini nampak jelas pada Rajah 4.8.



Rajah 4.8. Profil Atribut Budaya yang diharapkan SD Muhammadiyah

Rajah 4.8 menggambarkan garis kecenderungan semua dimensi budaya yang diharapkan di SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Semua garis menunjukkan bentuk kecenderungan yang hampir sama, dan kecenderungan tertinggi merujuk kepada budaya kelompok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.700 dan nilai $p = 0.006$. Hal ini dapat diartikan bahawa terdapat keselarasan di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *FriedmanTest* menunjukkan nilai chi-square sebesar 12.600 dengan nilai $p = 0.006$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.1.3 Profil Budaya SD Muhammadiyah

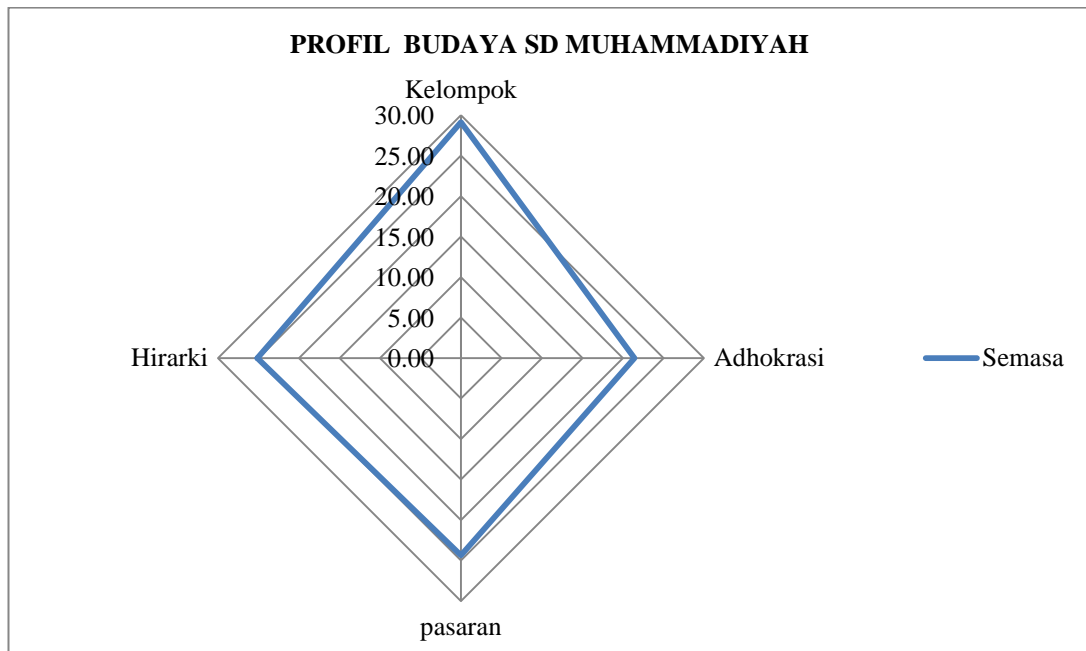
Senarai profil budaya ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya mengikut kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam skor dimensi budaya dirata-ratakan dan digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak gambaran budaya sebagai perpaduan keenam dimensi budaya itu. Jadual 4.10 membentangkan skor profil budaya SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan.

Jadual 4. 10

Profil budaya organisasi SD Muhammadiyah

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	29.11	21.41	24.34	25.14	100
Diharapkan	30.45	21.59	23.54	24.42	100

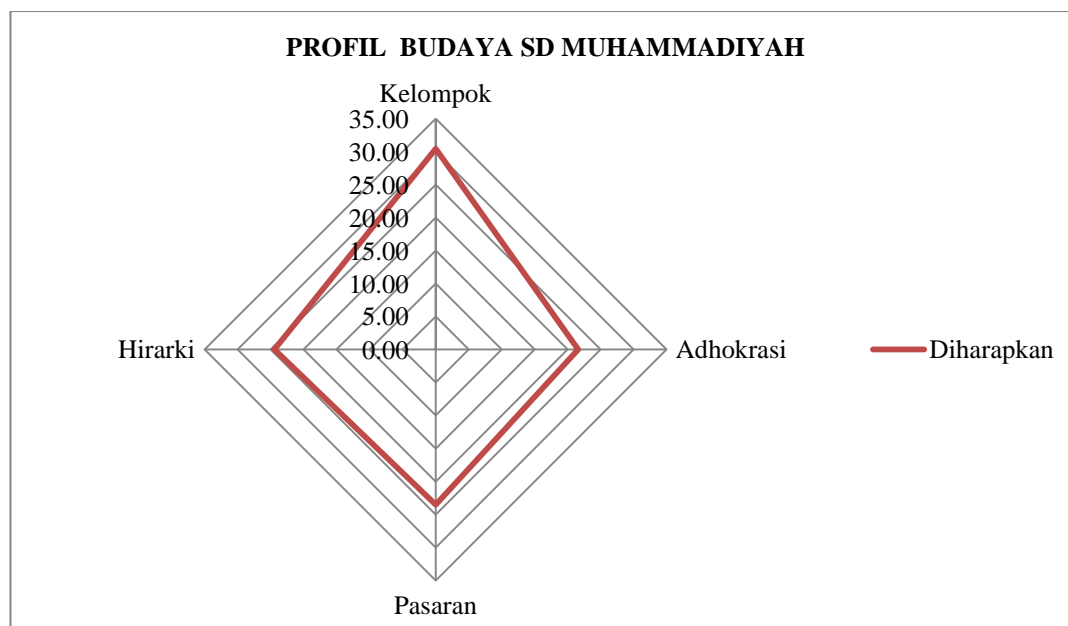
Skor budaya semasa pada Jadual 4.10 tertulis 29.11 untuk budaya kelompok, 21.41 untuk budaya adhokrasi, 24.34 untuk budaya pasaran, dan 25.14 untuk budaya hirarki. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka bentuk graf nampak pada Rajah 4.9.



Rajah 4.9. Profil Budaya semasa SD Muhammadiyah

Mengikut Rajah 4.9 dapat disimpulkan bahawa arah kecenderungan budaya semasa pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah pada budaya kelompok.

Profil budaya yang diharapkan pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.10 dengan skor masing-masing untuk budaya kelompok 30.45, budaya adhokrasi 21.59, budaya pasaran 23.54, dan budaya hirarki 24.42. Lukisan graf dari kecenderungan budaya ini dibentangkan pada Rajah 4.10.



Rajah 4.10. Profil Budaya yang diharapkan SD Muhammadiyah

Mengikut Rajah 4.10 dapat dilihat bahawa kecenderungan budaya yang diharapkan SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin juga ada pada budaya kelompok.

4.3.1.4 Perbandingan Budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SD Muhammadiyah

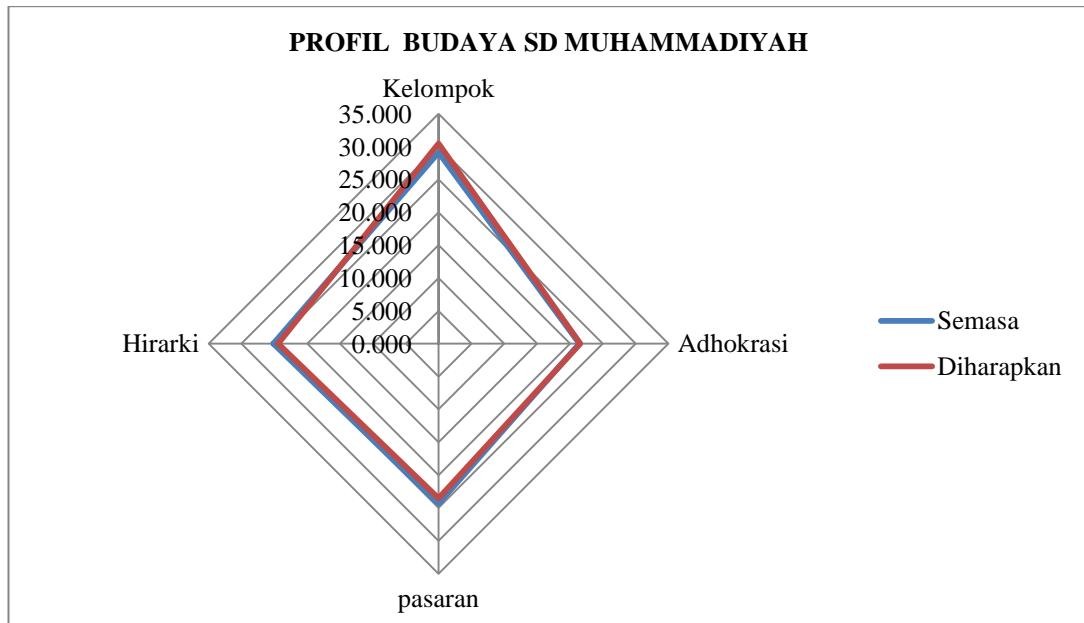
Perbandingan budaya semasa dan budaya yang diharapkan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbezaan antara profil budaya semasa dengan profil budaya yang diharapkan pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Jadual 4.11 membentangkan data skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.11

Perbandingan Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SD Muhammadiyah

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	29.11	21.41	24.34	25.14	100
Diharapkan	30.45	21.59	23.54	24.42	100

Apabila dilihat peringkat skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan, nampak bahawa peringkat kedua-duanya sama iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, budaya pasaran, dan budaya adhokrasi. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf maka gambaran kecenderungan itu nampak pada Rajah 4.11.



Rajah 4.11. Perbandingan Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SD Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.11 menggambarkan profil budaya saat ini dan budaya yang diharapkan dalam satu graf, sehingga nampak bagaimana kedua-dua kecenderungan itu dibandingkan. Pada graf nampak bahawa garis kecenderungan kedua-dua budaya itu berada pada garis yang sama, dan kedua-duanya lebih cenderung pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan tidak terdapat perbezaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa terdapat kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SD Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.1.5 Profil Dimensi Budaya SMP Muhammadiyah

Senarai bahagian ini membentangkan profil masing-masing dimensi budaya sama ada dimensi budaya semasa mahupun dimensi budaya yang diharapkan, pada sekolah menengah pertama (SMP) Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Profil dimensi budaya dibentangkan untuk menggambarkan senarai masing-masing dimensi budaya mengikut Cameron dan Quinn (1999) iaitu (1) ciri-ciri organisasi yang dominan; (2) kepimpinan organisasi; (3) pengurusan kakitangan; (4) pelekat organisasi; (5) penekanan strategik; dan (6) kriteria berjaya. Data dimensi budaya SMP Muhammadiyah di sajian pada Jadual 4.12.

Jadual 4.12

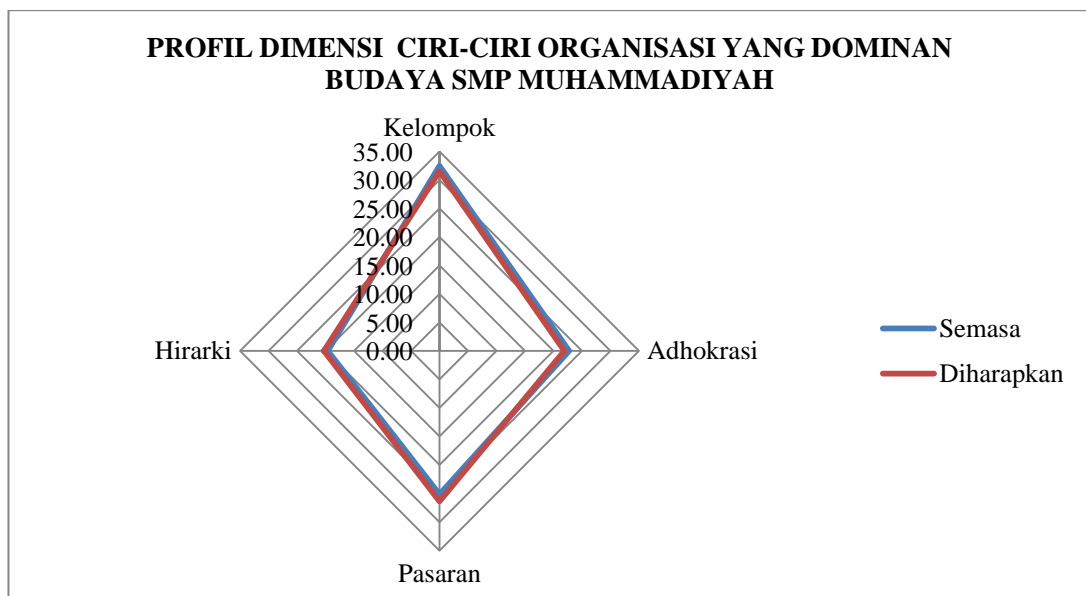
Profil Dimensi Budaya SMP Muhammadiyah

Dimensi		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Ciri-ciri organisasi yang dominan	Semasa	32.50	22.75	25.13	19.63
	Diharapkan	31.50	21.88	26.38	20.25
Kepimpinan organisasi	Semasa	30.63	20.75	23.25	25.38
	Diharapkan	31.25	22.75	21.50	24.50
Pengurusan kakitangan	Semasa	30.63	19.63	24.50	25.25
	Diharapkan	31.00	20.75	22.25	26.00
Pelekat organisasi	Semasa	33.13	22.25	18.25	26.38
	Diharapkan	33.00	24.00	18.00	25.00
Penekanan strategik	Semasa	30.63	24.88	20.00	24.50
	Diharapkan	30.63	26.13	21.25	22.00
Kriteria berjaya	Semasa	32.75	24.00	19.63	23.63
	Diharapkan	31.63	24.75	20.00	23.63

Mengikut Jadual 4.12 dapat diketahui bahawa skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya semasa adalah budaya kelompok 32.50; budaya adhokrasi 22.75; budaya pasaran 25.13 dan budaya hirarki 19.63. Skor tertinggi pada budaya kelompok, iaitu 32.50, ini dapat diertikan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah bahawa sekolah

merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para personil sekolah saling berkongsi satu sama lain.

Skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya yang diharapkan nampak budaya kelompok 31.50; budaya adhokrasi 21.88; budaya pasaran 26.38 dan budaya hirarki 19.63. Skor tertinggi pada budaya kelompok, iaitu 31.50, dapat diertikan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin yang diharapkan cenderung mengharapakan sekolah merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para personil sekolah saling berkongsi satu sama lain. Apabila kedua skor ini dibandingkan, nampak ada kesesuaian peringkat antara skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok diikuti budaya pasaran, kemudian budaya adhokrasi dan terakhir budaya hirarki. Hal ini lebih nampak terlihat dalam graf pada Rajah 4.12.

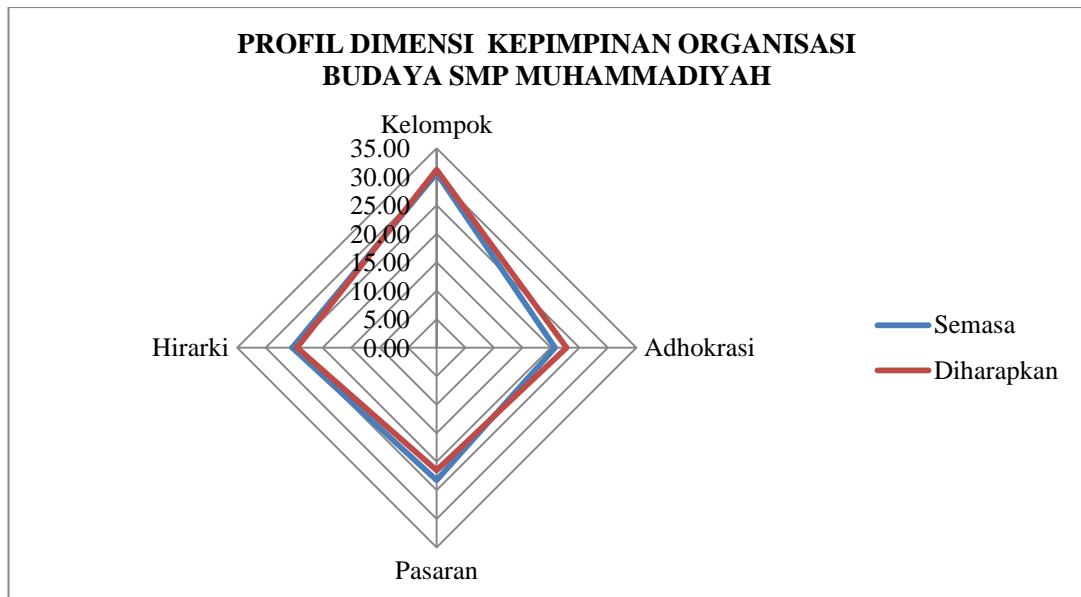


Rajah 4.12. Profil Ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMP Muhammadiyah

Mengikuti Rajah 4.12 nampak graf menggambarkan kedua-dua pasang skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam bentuk garis kecenderungan. Garis graf pada Rajah 4.12 nampak bertumpang tindih, tidak memperlihatkan perbezaan yang nyata, sehingga tidak dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi ciri-ciri budaya yang dominan semasa dan yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

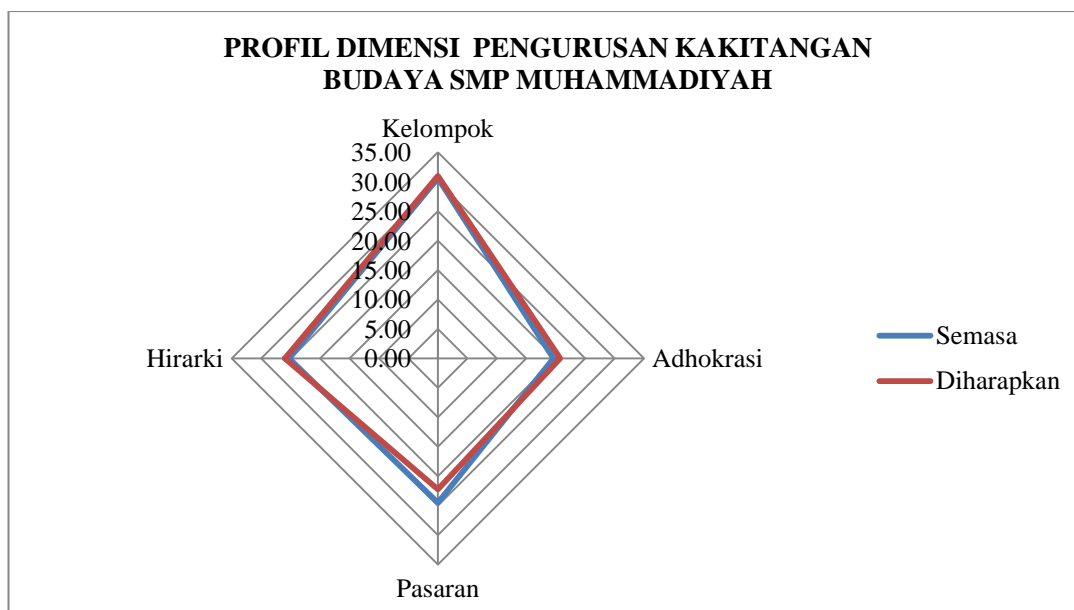
Pada dimensi kepemimpinan organisasi, untuk budaya semasa skor menunjukkan 30.63 untuk budaya kelompok, untuk budaya adhokrasi 20.75, budaya pasaran 23.25, dan budaya hirarki 25.38. Skor tertinggi terdapat pada budaya kelompok 30.63, ini dapat diartikan bahawa kepemimpinan organisasi sekolah cenderung ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Untuk budaya yang diharapkan skor tertinggi juga pada budaya kelompok iaitu sebesar 31.25, diikuti oleh budaya pasaran 22.75, selanjutnya budaya hirarki 21.50, dan budaya adhokrasi 24.50. Ini juga bererti bahawa untuk budaya yang akan datang, diharapkan kepemimpinan sekolah ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Kedua-dua skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan budaya adhokrasi. Gambaran hal ini secara graf nampak jelas pada Rajah 4.13.

Graf pada Rajah 4.13 menggambarkan dua garis yang menunjukkan bahawa kecenderungan budaya organisasi SMP Muhammadiyah semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi kepemimpinan organisasi semasa dan yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.13. Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi pada SMP Muhammadiyah

Mengikut Jadual 4.12 skor untuk dimensi pengurusan kakitangan saat ini iaitu 30.63 untuk budaya kelompok, 19.63 untuk budaya adhokrasi, 24.50 untuk budaya pasaran dan 25.25 untuk budaya hirarki. Hal ini boleh diertikan bahawa dalam pengurusan kakitangan, gaya pengurusan di sekolah diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan partisipasi. Sedangkan untuk budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan ini digambarkan dengan skor 31.00 untuk budaya kelompok, 20.75 budaya adhokrasi, 22.25 untuk budaya pasaran, dan 26.00 untuk budaya hirarki. Peringkat skor dimensi pengurusan kakitangan untuk saat ini nampaknya bersesuaian dengan peringkat skor untuk budaya yang diharapkan. Hal ini boleh diertikan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya semasa dan yang diharapkan pada dimensi pengurusan kakitangan. Graf pada Rajah 4.14 menggambarkan hal ini secara jelas.

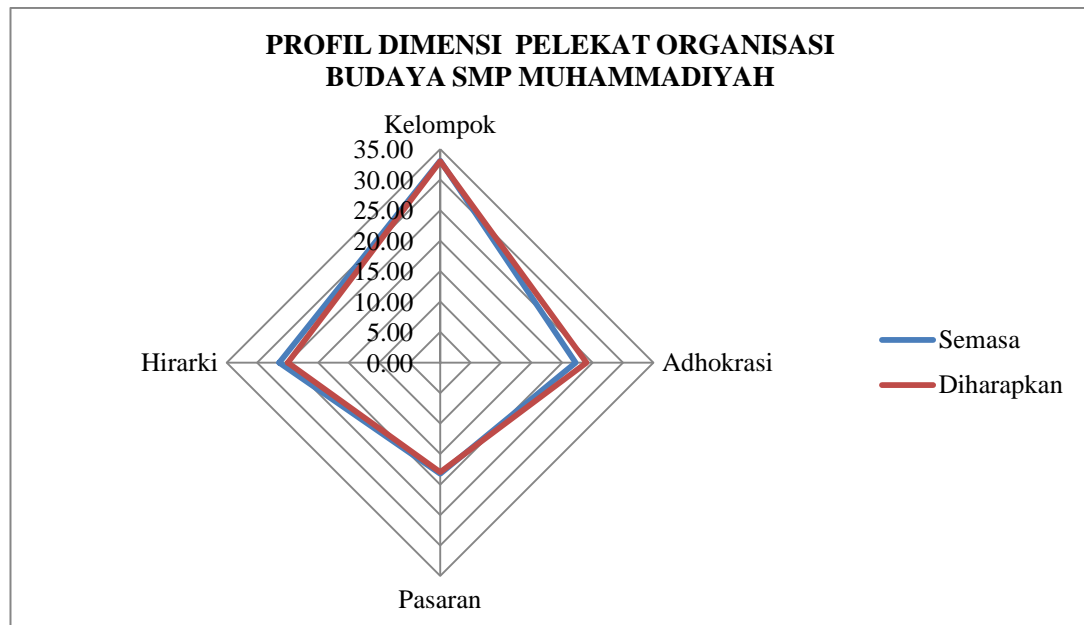


Rajah 4.14. Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan di SMP Muhammadiyah

Dalam Rajah 4.14 nampak graf memperlihatkan gambar dua garis kecenderungan yang agak tumpang tindih (bersamaan), sehingga menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan secara graf, dimensi pengurusan kakitangan semasa dan yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Bagi dimensi pelekat organisasi semasa, mengikut Jadual 4.12 menunjukkan skor 33.13 pada budaya kelompok, 22.25 budaya adhokrasi, 18.25 untuk budaya pasaran, dan 26.38 untuk budaya hirarki. Skor tertinggi pada budaya kelompok, ini menggambarkan kecenderungan bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi pelekat organisasi ini skor menunjukkan untuk budaya kelompok 33.00, untuk budaya adhokrasi 24.00, untuk budaya pasaran 18.00 dan budaya hirarki 25.00. Skor tertinggi juga pada budaya kelompok, ini menggambarkan kecenderungan yang sama iaitu bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Dari peringkat skor untuk budaya semasa dan yang

diharapkan juga tidak menunjukkan ada perbezaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok dan peringkat terendah budaya pasaran. Graf pada Rajah 4.15 menggambarkan hal ini.

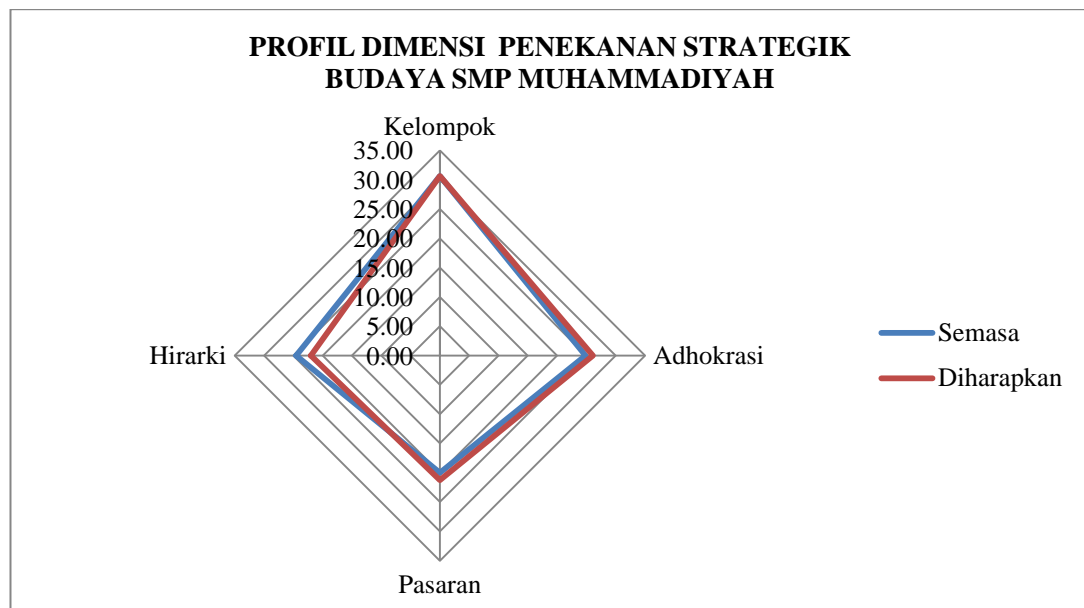


Rajah 4.15. Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi pada SMP Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.15 memperlihatkan gambaran dua garis kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi. Kedua-dua garis tersebut berhimpitan dan sudut tertinggi merujuk pada budaya kelompok. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan di SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya semasa pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.12 iaitu skor untuk budaya kelompok 30.63, budaya adhokrasi 24.88, budaya pasaran 20.00 dan budaya hirarki 24.50. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.9 iaitu skor untuk budaya kelompok 30.63, budaya adhokrasi 26.13, budaya pasaran 21.25 dan budaya hirarki 22.00. Kedua-dua pasang skor ini menunjukkan bahawa kecenderungan

budaya pada dimensi ini pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsir bahawa sekolah menekankan pembinaan sumber daya manusia; terbinanya kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan dan penyertaan; sama ada untuk budaya semasa mahupun yang diharapkan di SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Kecenderungan budaya pada dimensi ini dilukiskan pada Rajah 4.16.

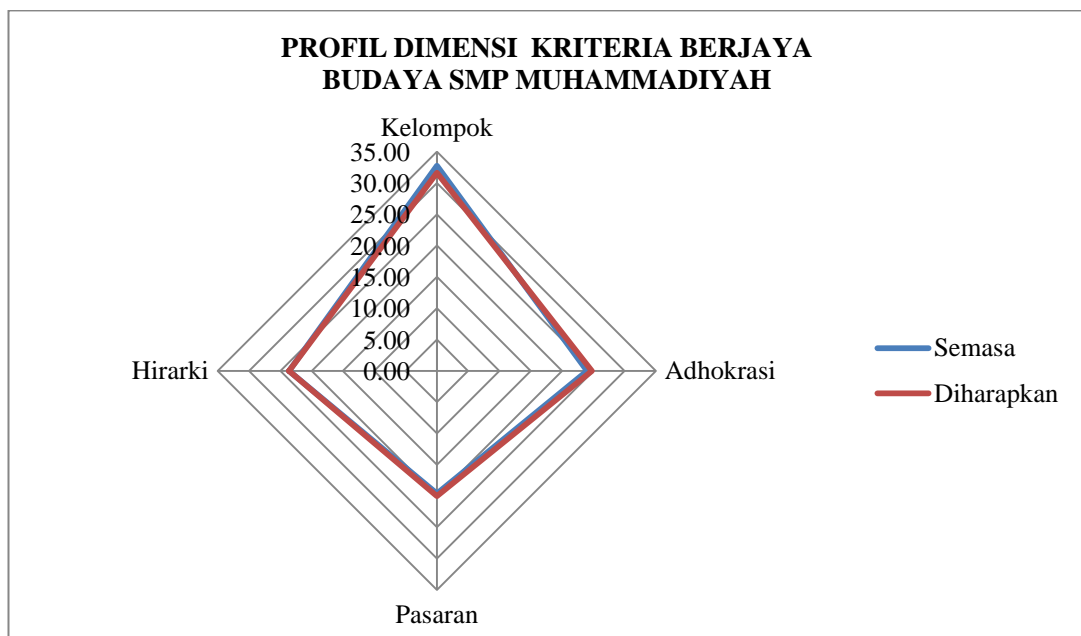


Rajah 4.16. Profil Dimensi Penekanan Strategik pada SMP Muhammadiyah

MengikutRajah 4.16 dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya pada dimensi penekanan strategik, sama ada untuk saat ini mahupun yang diharapkan. Hal ini nampak pada garis pada graf yang bertumpang tindah dan sama-sama merujuk pada budaya kelompok sebagai kecenderungan budaya.

Dimensi kriteria berjaya pada budaya semasa menunjukkan skor 32.75 untuk budaya kelompok, 24.00 untuk budaya adhokrasi, 19.63 untuk budaya pasaran, dan 23.63 untuk budaya hirarki. Demikian pula untuk budaya yang diharapkan, skor untuk budaya kelompok 31.63, untuk budaya adhokrasi 24.75, untuk budaya pasaran 20.00

dan untuk budaya hirarki 23.63. Kedua-dua peringkat skor ini menampakkan kesamaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya adhokrasi, budaya hirarki dan terakhir budaya pasaran. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa organisasi sekolah mendefinisikan berjaya dalam erti pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan, dan kepedulian terhadap orang. Rajah 4.17 menggambarkan kedua pasangan skor kecenderungan ini dalam bentuk garis graf.



Rajah 4.17. Profil Dimensi Kriteria Berjaya pada SMP Muhammadiyah

Rajah 4.17 menggambarkan secara graf kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya semasa dan yang diharapkan di SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Dari graf dapat disimpulkan bahawa kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya ini merujuk kepada budaya kelompok, sama ada untuk saat ini mahupun yang diharapkan.

4.3.1.6 Profil Atribut Budaya SMP Muhammadiyah

Senarai atribut budaya pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya, bagaimana kesamaan atau perbezaan antara keenam-enam dimensi budaya itu.

Skor dimensi budaya semasa pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.13.

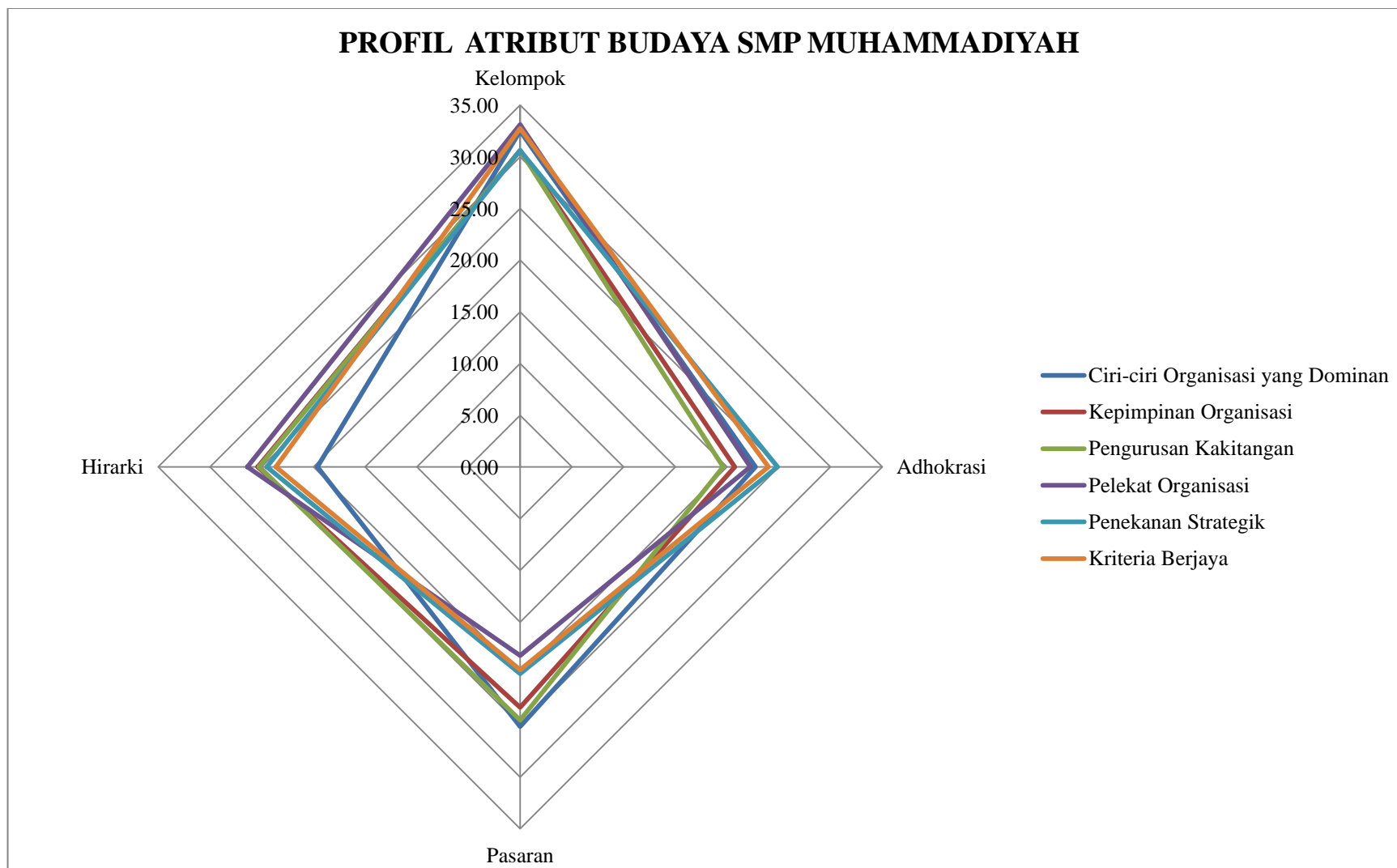
Jadual 4.13

Profil Atribut Budaya SMP Muhammadiyah (semasa)

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	32.50	22.80	25.10	19.60	100
	Kepimpinan organisasi	30.60	20.80	23.30	25.40	100
	Pengurusan kakitangan	30.60	19.60	24.50	25.30	100
	Pelekat organisasi	33.10	22.30	18.30	26.40	100
	Penekanan strategik	30.60	24.90	20.00	24.50	100
	Kriteria berjaya	32.80	24.00	19.60	23.60	100
		190.30	134.30	130.80	144.80	

Jadual 4.13 menampakkan kecenderungan budaya organisasi SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin saat ini iaitu kecenderungan utama pada budaya kelompok, meskipun kecenderungan berikutnya berbeza-beza namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara.

Hal ini lebih jelas dilihat dalam lukisan graf pada Rajah 4.18.



Rajah 4.18. Graf Profil Atribut Budaya semasa pada SMP Muhammadiyah

Berdasarkan Rajah 4.18 nampak jelas keenam-enam-enam garis graf dimensi bertindan tindih dan keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan tertinggi kepada budaya kelompok. Meskipun kecenderungan peringkat berikutnya berbeza-beza, namun tidak nampak garis perbezaan yang ketara. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.644 dan nilai $p = 0.009$. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahawa terdapat keserasian antara keenam-enam dimensi budaya semasa di SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 11.600 dengan nilai $p = 0.009$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan antara keempat jenis budaya semasa pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Profil budaya organisasi yang diharapkan SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk senarai skor seperti nampak pada Jadual 4.14

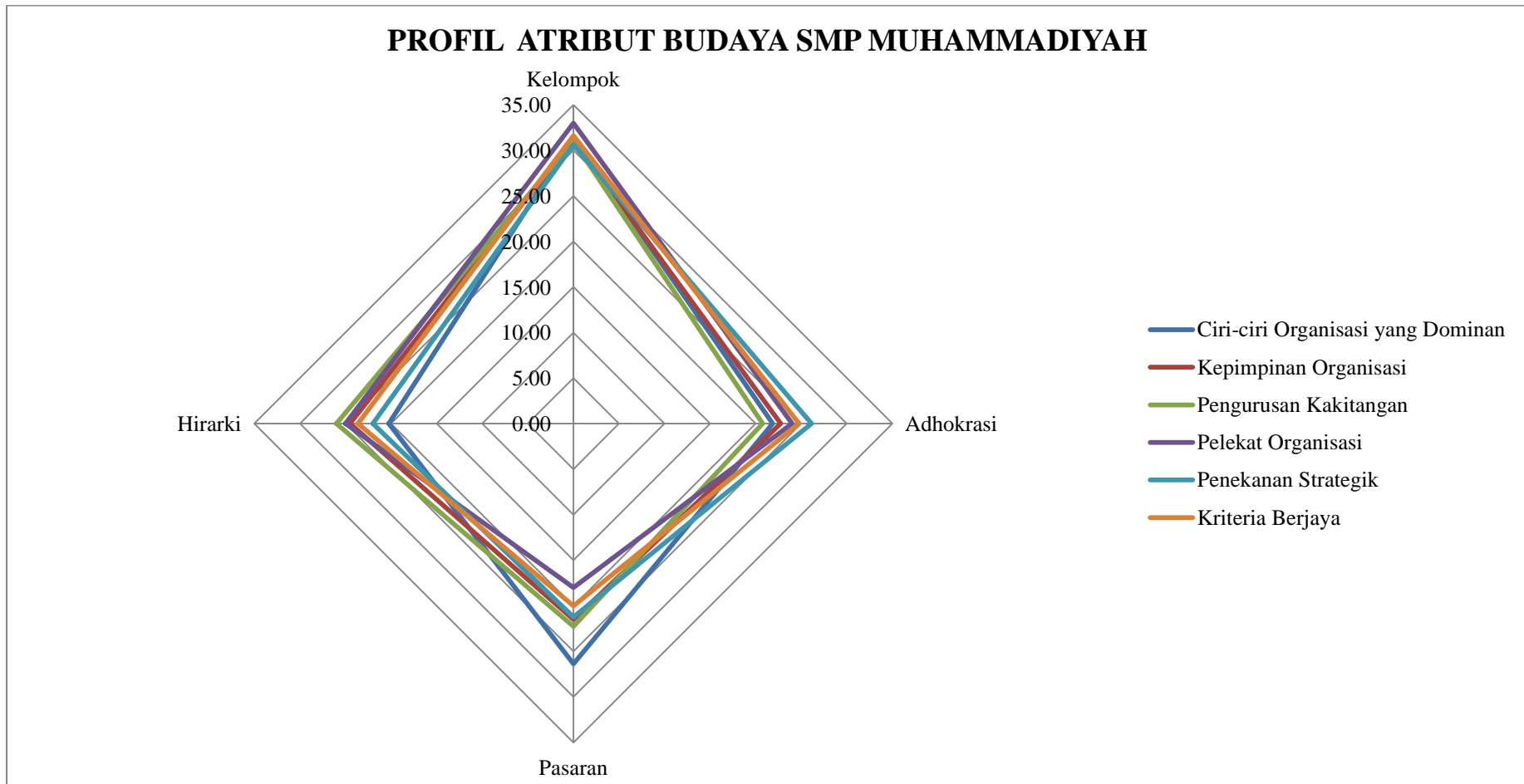
Jadual 4.14

Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMP Muhammadiyah

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	31.50	21.90	26.40	20.30	100
	Kepimpinan organisasi	31.30	22.80	21.50	24.50	100
	Pengurusan kakitangan	31.00	20.80	22.30	26.00	100
	Pelekat organisasi	33.00	24.00	18.00	25.00	100
	Penekanan strategik	30.60	26.10	21.30	22.00	100
	Kriteria berjaya	31.60	24.80	20.00	23.60	100
		189.00	140.30	129.40	141.40	

Dari Jadual 4.14 nampak bahawa kecenderungan tertinggi untuk semua dimensi budaya yang diharapkan merujuk pada budaya kelompok. Meskipun ada sedikit perbezaan kecenderungan pada peringkat berikutnya untuk pelbagai dimensi, namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang mencolok. Hal ini nampak jelas tergambar dalam graf pada Rajah 4.19.

Graf pada Rajah 4.19 menggambarkan garis kecenderungan semua dimensi budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Semua garis menunjukkan bentuk kecenderungan yang hampir sama, dan kecenderungan tertinggi mengarah kepada budaya kelompok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.678 dan nilai $p = 0.007$. Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *FriedmanTest* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 12.200 dengan nilai $p = 0.007$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.19. Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah

4.3.1.7 Profil Budaya SMP Muhammadiyah

Senarai profil budaya ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam skor dimensi budaya dirata-ratakan dan digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak gambaran budaya sebagai perpaduan keenam dimensi budaya itu. Jadual 4.15 membentangkan skor profil budaya SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan.

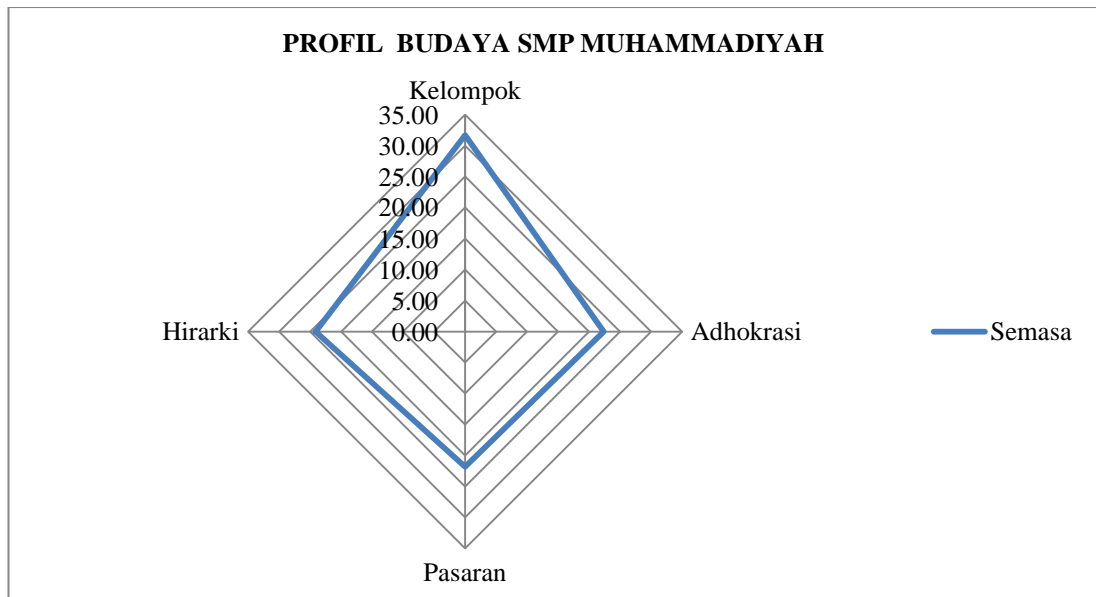
Jadual 4. 15

Profil budaya organisasi SMP Muhammadiyah

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	31.71	22.38	21.79	24.13	100
Diharapkan	31.50	23.38	21.56	23.56	100

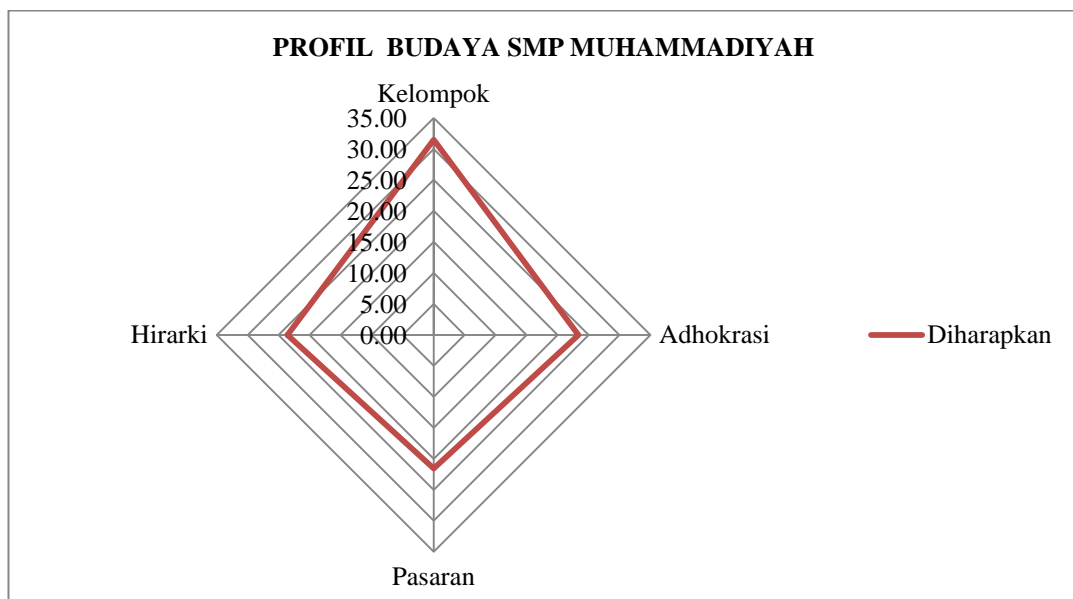
Pada Jadual 4.15 diketahui skor profil budaya semasa di SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin menunjukkan 31.71 untuk budaya kelompok, 22.38 untuk budaya adhokrasi, 21.79 untuk budaya pasaran, dan 24.13 untuk budaya hirarki. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka bentuk graf nampak pada Rajah 4.20.

Graf pada Rajah 4.20 menggambarkan bahawa arah kecenderungan budaya semasa pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah pada budaya kelompok.



Rajah 4.20. Graf Profil Budaya semasa pada SMP Muhammadiyah

Profil budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.15 dengan skor masing-masing untuk budaya kelompok 31.50, budaya adhokrasi 23.38, budaya pasaran 21.56, dan budaya hirarki 23.56. Lukisan graf dari kecenderungan budaya ini dibentangkan pada Rajah 4.21.



Rajah 4.21. Graf Profil Budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.21 memperlihatkan bahawa kecenderungan budaya yang diharapkan SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin juga ada pada budaya kelompok.

4.3.1.8 Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya diharapkan pada SMP Muhammadiyah

Perbandingan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbezaan antara profil budaya semasa dengan profil budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Jadual 4.16 membentangkan data skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

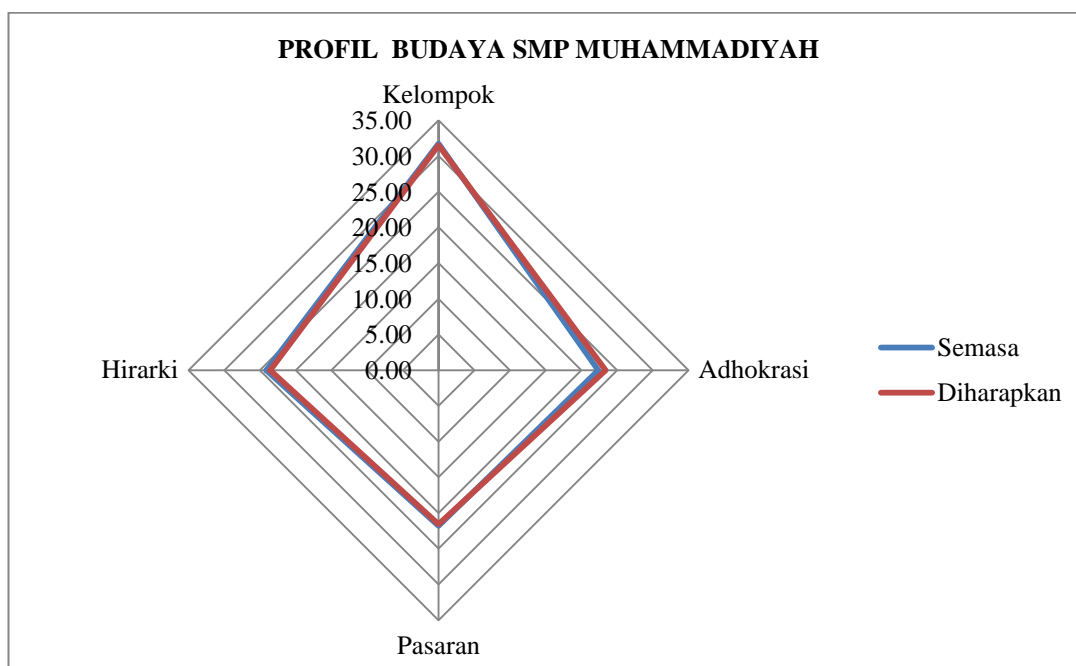
Jadual 4.16 menunjukkan peringkat skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan, nampak bahawa peringkat kedua-duanya sama iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, budaya adhokrasi, dan budaya pasaran.

Jadual 4.16

Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	31.71	22.38	21.79	24.13	100
Diharapkan	31.50	23.38	21.56	23.56	100

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf maka gambaran kecenderungan itu nampak lebih ketara. Rajah 4.22 menggambarkan kecenderungan skor yang dimaksudkan.



Rajah 4.22. Graf Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.22 menggambarkan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam satu graf, sehingga nampak bagaimana kedua-dua kecenderungan itu dibandingkan. Pada graftersebut kelihatan garis kecenderungan kedua-dua budaya itu berada pada garis yang sama, dan kedua-duanya lebih cenderung kepada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan tidak terdapat perbezaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa terdapat kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.1.9 Profil Dimensi Budaya SMA/SMK Muhammadiyah

Bahagian ini membentangkan senarai profil masing-masing dimensi budaya sama ada dimensi budaya semasa mahupun dimensi budaya yang diharapkan, pada sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan (SMA/SMK)

Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Senarai menggambarkan profil masing-masing dimensi budaya menurut Cameron dan Quinn (1999) iaitu (1) ciri-ciri organisasi yang dominan; (2) kepimpinan organisasi; (3) pengurusan kakitangan; (4) pelekat organisasi; (5) penekanan strategik; dan (6) kriteria berjaya.

Data dimensi budaya SMA/SMK Muhammadiyah dibentangkan pada Jadual 4.17

Jadual 4.17

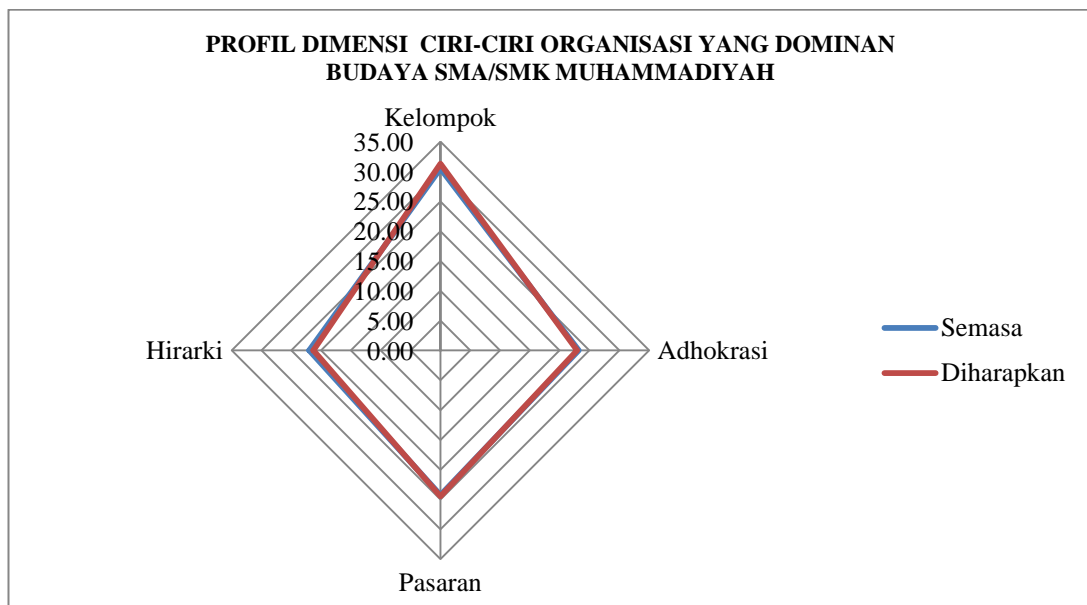
Profil Dimensi Budaya SMA/SMK Muhammadiyah

Dimensi		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Ciri-ciri organisasi yang dominan	Semasa	30.49	23.23	24.27	22.01
	Diharapkan	31.34	22.93	24.45	21.28
Kepimpinan organisasi	Semasa	27.80	21.71	25.43	25.06
	Diharapkan	28.72	21.77	23.23	26.28
Pengurusan kakitangan	Semasa	29.09	20.98	23.17	26.77
	Diharapkan	29.51	21.40	22.74	26.34
Pelekat organisasi	Semasa	30.79	22.44	21.22	25.55
	Diharapkan	30.98	23.48	21.40	24.15
Penekanan strategik	Semasa	30.98	22.74	22.99	23.29
	Diharapkan	31.46	23.23	21.52	23.78
Kriteria berjaya	Semasa	31.40	22.44	21.52	24.63
	Diharapkan	34.51	21.83	21.16	22.50

Jadual 4.17 membentangkan skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya semasa sebesar 30.49 pada budaya kelompok; 23.23 pada budaya adhokrasi; 24.27 pada budaya pasaran dan 22.01 pada budaya hirarki. Skor tertinggi pada budaya kelompok, iaitu 30.49, ini dapat diertikan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah bahawa sekolah dipersepsi suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para personil sekolah saling berkongsi satu sama lain.

Skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya yang diharapknampak budaya kelompok 31.34; budaya adhokrasi 22.93; budaya

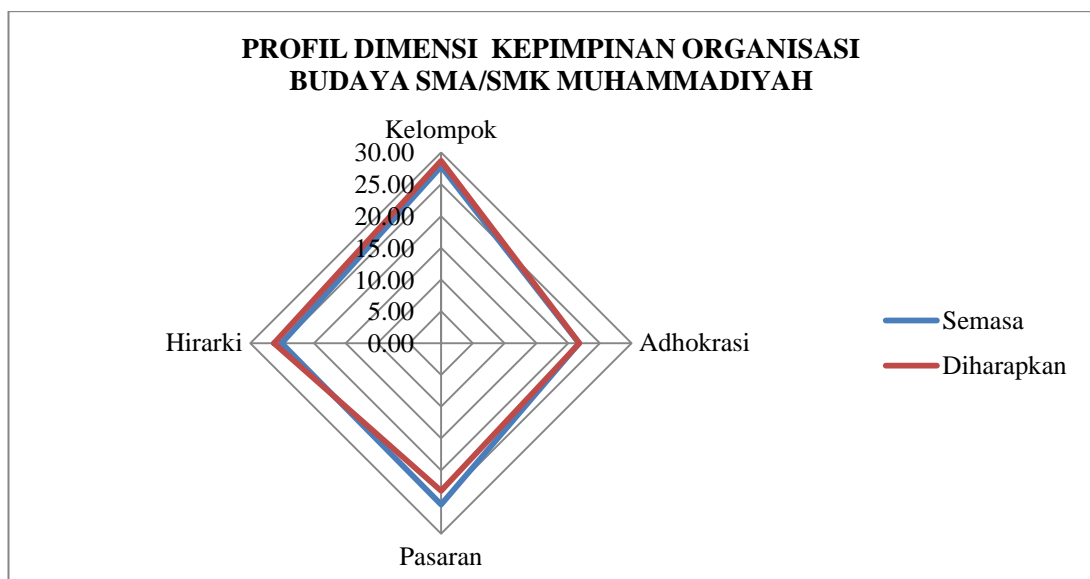
pasaran 24.45 dan budaya hirarki 21.28. Skor tertinggi pada budaya kelompok, yaitu 31.34, dapat diartikan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin yang diharapkan cenderung mengharapkan kepada sekolah sebagai suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para kakitangan sekolah saling berkongsi satu sama lain. Apabila kedua skor ini dibandingkan, nampak ada kesesuaian peringkat antara skor budaya semasadan skor budaya yang diharapkan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok diikuti budaya pasaran, kemudian budaya adhokrasi dan terakhir budaya hirarki. Hal ini lebih nampak terlihat dalam graf pada Rajah 4.23.



Rajah 4.23. Graf Profil Dimensi Ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMA/SMK Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.23 menunjukkan garis bertumpang tindih dan tidak memperlihatkan perbezaan yang nyata. Dengan itu dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi ciri-ciri budaya yang dominan semasa dan yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Bagi dimensi kepemimpinan organisasi, untuk budaya semasa skor menunjukkan 27.80 untuk budaya kelompok, untuk budaya adhokrasi 21.71, budaya pasaran 25.43, dan budaya hirarki 25.06. Skor tertinggi terdapat pada budayakelompok27.80, ini dapat diertikan bahawa kepemimpinan organisasi sekolah cenderung ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Untuk budaya yang diharapkan skor tertinggi juga pada budaya kelompok iaitu sebesar 28.72, diikuti oleh hirarki 26.06, selanjutnya budaya budaya pasaran 23.23, dan budaya adhokrasi 21.77. Ini juga bererti bahawa untuk budaya yang diharapkan diharapkan kepemimpinan sekolah ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Kedua-dua skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan budaya adhokrasi. Gambaran hal ini secara grafis nampak jelas pada Rajah 4.24

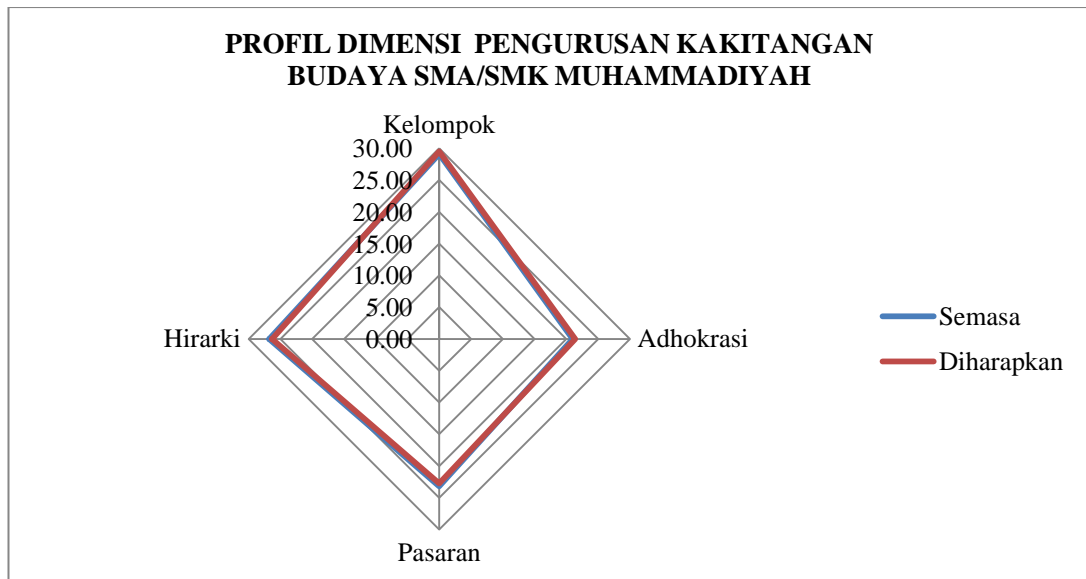


Rajah 4.24. Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi pada SMA/SMK Muhammadiyah

Pada graf dalam Rajah 4.24 nampak dua garis yang menunjukkan bahawa kecenderungan budaya organisasi SMA/SMK Muhammadiyah saat dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi kepimpinan organisasi semasa dan yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

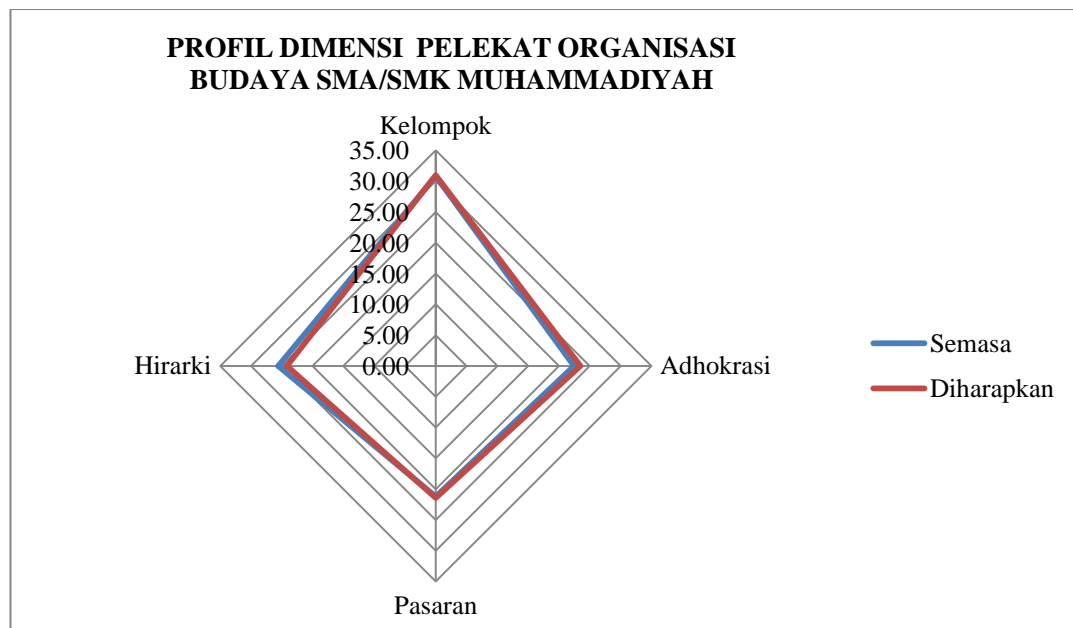
Jadual 4.17 juga membentangkan skor untuk dimensi pengurusan kakitangan saat ini iaitu 29.09 untuk budaya kelompok, 20.98 untuk budaya adhokrasi, 23.17 untuk budaya pasaran dan 26.77 untuk budaya hirarki. Hal ini dapat diertikan bahawa dalam pengurusan kakitangan, gaya pengurusan di sekolah diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan penyertaan. Untuk budaya yang diharapkan, skor dimensi pengurusan kakitangan untuk budaya kelompok 29.51, budaya adhokrasi 20.98, untuk budaya pasaran 22.74, dan untuk budaya hirarki 26.34. Gambaran skor ini juga menunjukkan bahawa budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan masih diharapkan diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan penyertaan. Peringkat skor dimensi pengurusan kakitangan budaya semasa nampaknya bersesuaian dengan peringkat skor untuk budaya yang diharapkan. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya semasa dan yang diharapkan pada dimensi pengurusan kakitangan. Graf pada Rajah 4.25 menggambarkan hal ini secara jelas.

Dalam Rajah 4.25 nampak graf memperlihatkan gambar dua garis kecenderungan yang bertindan tindih, sehingga menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan secara grafik dimensi pengurusan kakitangan semasa dan yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.25. Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan pada SMA/SMK Muhammadiyah

Pada dimensi pelekat organisasi semasa, data pada Jadual 4.17 menunjukkan skor 30.79 pada budaya kelompok, 22.44 budaya adhokrasi, 21.22 untuk budaya pasaran, dan 25.55 untuk budaya hirarki. Skor tertinggi pada budaya kelompok, ini menggambarkan kecenderungan bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi pelekat organisasi ini skor menunjukkan untuk budaya kelompok 30.98, untuk budaya adhokrasi 23.48, untuk budaya pasaran 21.40 dan budaya hirarki 24.15. Skor tertinggi juga pada budaya kelompok, ini menggambarkan kecenderungan yang sama iaitu bahawa di masa yang diharapkan pelekat yang mempersatukan sekolah diharapkan adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Peringkat skor untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan juga tidak menampakkan ada perbezaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok dan peringkat terendah budaya pasaran. Graf pada Rajah 4.26 menggambarkan hal ini.



Rajah 4.26. Profil Dimensi Pelekat Organisasi pada SMA/SMK Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.26 memperlihatkan gambaran dua garis kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi. Kedua-dua garis tersebut berhimpitan dan sudut tertinggi tertumpu kepada budaya kelompok. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan di SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya semasa pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.17 iaitu skor untuk budaya kelompok 30.98, budaya adhokrasi 22.74, budaya pasaran 22.99 dan budaya hirarki 23.29. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.15 iaitu skor untuk budaya kelompok 31.46, budaya adhokrasi 23.23, budaya pasaran 21.52 dan budaya hirarki 23.78. Kedua-dua pasang skor ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya pada dimensi ini pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa sekolah menekankan pembinaan sumber daya manusia; terbinanya kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan dan penyertaan; sama ada untuk budaya semasa mahupun

yang diharapkan di SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya pada dimensi ini dilukiskan pada Rajah 4.27

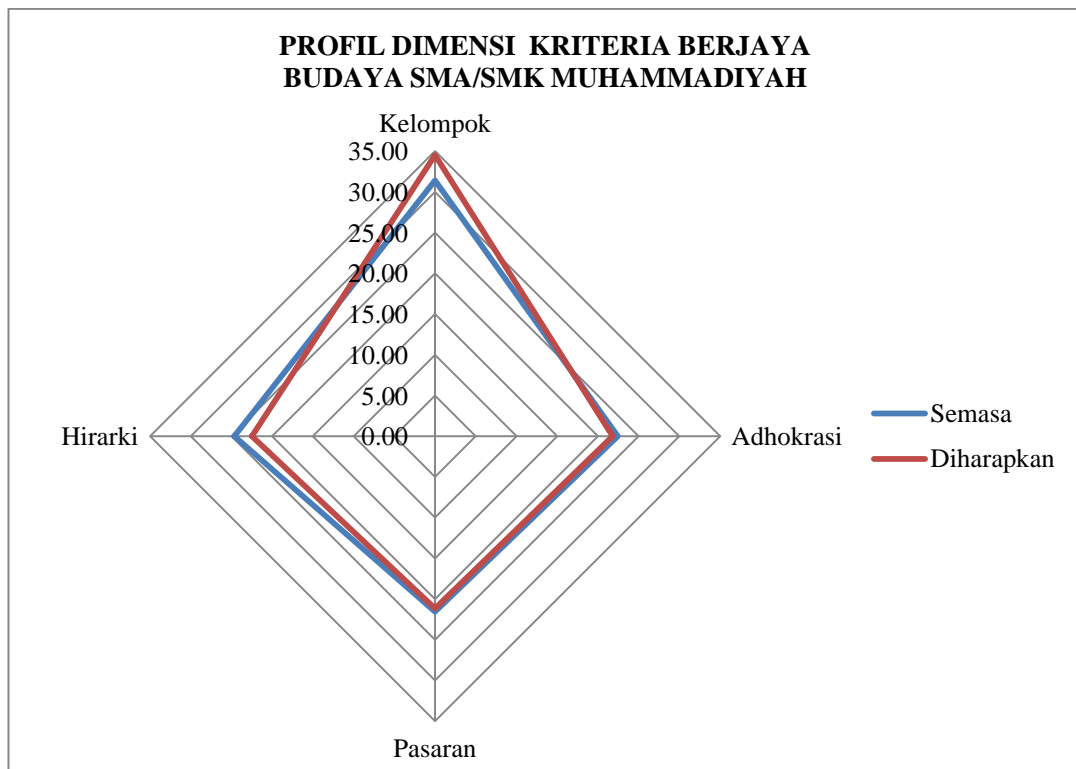


Rajah 4.27. Graf Profil Dimensi Penekanan strategik pada SMA/SMK Muhammadiyah

Berdasarkan graf pada Rajah 4.27 dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya pada dimensi penekanan strategik, sama ada untuk semasa mahupun yang diharapkan. Hal ini nampak pada garis pada graf yang bertumpang tindih dan sama-sama merujuk pada budaya kelompok sebagai kecenderungan dimensi penekanan strategik pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Dimensi kriteria berjaya pada budaya semasa menunjukkan skor 31.40 untuk budaya kelompok, 22.44 untuk budaya adhokrasi, 21.52 untuk budaya pasaran, dan 24.63 untuk budaya hirarki. Demikian pula untuk budaya yang diharapkan, skor untuk budaya kelompok 34.51, untuk budaya adhokrasi 21.83, untuk budaya pasaran 21.16 dan untuk budaya hirarki 22.50. Kedua-dua peringkat skor ini menampakkan

kesamaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan terakhir budaya adhokrasi. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa organisasi sekolah mendefinisikan berjaya dalam erti pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan, dan kepedulian terhadap orang. Rajah 4.28 menggambarkan kedua pasangan skor kecenderungan ini dalam bentuk garis graf.



Rajah 4.28. Profil Dimensi Kriteria Berjaya pada SMA/SMK Muhammadiyah

Rajah 4.28 menggambarkan secara grafik kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya semasa dan yang diharapkan di SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Dari graf dapat disimpulkan bahawa kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya ini adalah kepada budaya kelompok, sama ada untuk semasa mahupun yang diharapkan.

4.3.1.10 Profil Atribut Budaya SMA/SMK Muhammadiyah

Atribut budaya pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin ini disenaraikan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya, bagaimana kesamaan atau perbezaan di antara keenam-enam dimensi budaya itu.

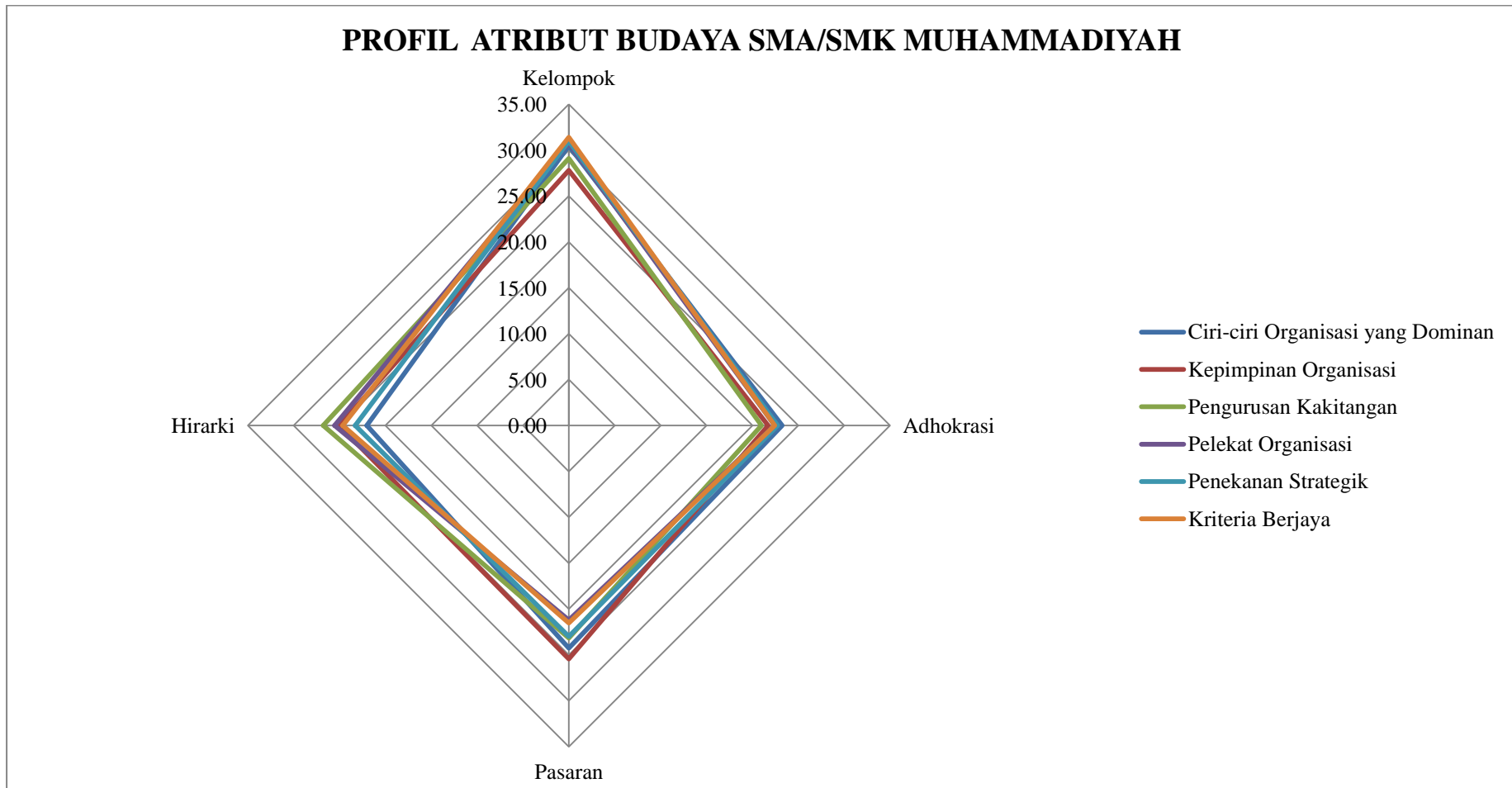
Skor dimensi budaya semasa pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Jadual 4.18

Jadual 4.18

Profil Atribut Budaya Semasa SMA/SMK Muhammadiyah

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.50	23.20	24.30	22.00	100
	Kepimpinan organisasi	27.80	21.70	25.40	25.10	100
	Pengurusan kakitangan	29.10	21.00	23.20	26.80	100
	Pelekat organisasi	30.80	22.40	21.20	25.50	100
	Penekanan strategik	31.00	22.70	23.00	23.30	100
	Kriteria berjaya	31.40	22.40	21.50	24.60	100
		180.50	133.50	138.60	147.30	

Jadual 4.18 menampakkan kecenderungan budaya organisasi SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin semasa iaitu kecenderungan utama kepada budaya kelompok, meskipun kecenderungan berikutnya berbeza-beza namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Hal ini akan lebih nampak jelas dalam lukisan graf pada Rajah 4.29



Rajah 4.29. Graf Profil Atribut Budaya semasa di SMA/SMK Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.29 menggambarkan keenam-enam garis graf dimensi yang bertindan, dan keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan tertinggi kepada budaya kelompok. Meskipun kecenderungan peringkat berikutnya berbeza-beza, namun tidak nampak garis perbezaan yang ketara. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.700 dan nilai $p = 0.006$. Dengan demikian dapat diertikan bahawa terdapat keserasian antara keenam-enam dimensi budaya semasa di SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *FriedmanTest* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 12.600 dengan nilai $p = 0.006$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya semasa pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Profil budaya organisasi yang diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk senarai skor seperti nampak pada Jadual 4.19

Jadual 4.19

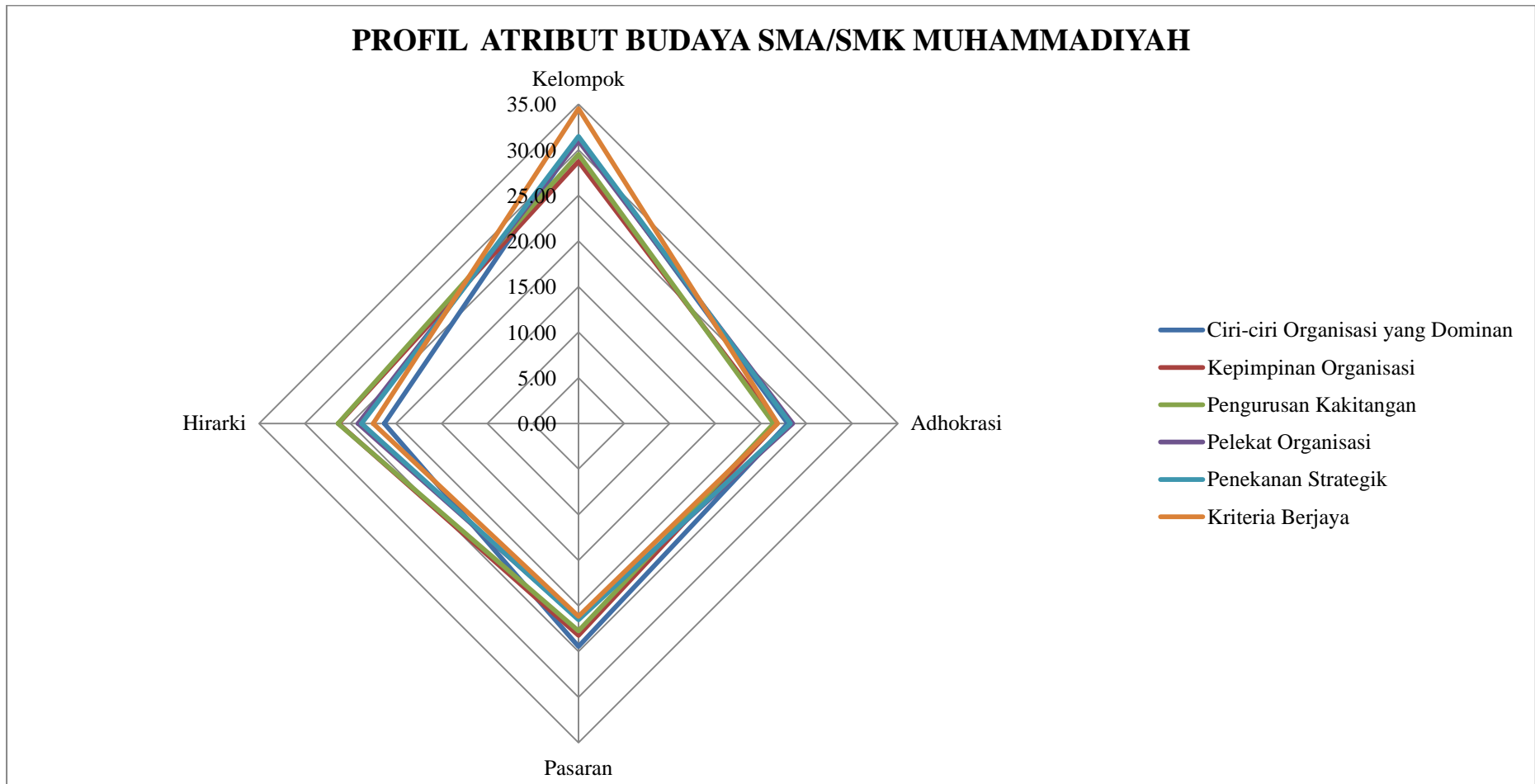
Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	31.30	22.90	24.50	21.30	100
	Kepimpinan organisasi	28.70	21.80	23.20	26.30	100
	Pengurusan kakitangan	29.50	21.40	22.70	26.30	100
	Pelekat organisasi	31.00	23.50	21.40	24.10	100
	Penekanan strategik	31.50	23.20	21.50	23.80	100
	Kriteria berjaya	34.50	21.80	21.20	22.50	100
		186.50	134.60	134.50	144.30	

Dari Jadual 4.19 nampak bahawa kecenderungan tertinggi untuk semua dimensi budaya yang diharapkan merujuk pada budaya kelompok. Meskipun ada sedikit perbezaan kecenderungan pada peringkat berikutnya untuk pelbagai dimensi, namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang mencolok. Hal ini nampak jelas tergambar dalam graf pada Rajah 4.30.

Graf pada Rajah 4.30 menggambarkan garis kecenderungan semua dimensi budaya yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Semua garis menunjukkan bentuk kecenderungan yang hampir sama, dan kecenderungan tertinggi merujuk pada budaya kelompok.

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.733 dan nilai $p = 0.004$. Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *FriedmanTest* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 13.200 dengan nilai $p = 0.004$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat di antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.30. Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah

4.3.1.11 Profil Budaya SMA/SMK Muhammadiyah

Senarai profil budaya ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam skor dimensi budaya dirata-ratakan dan digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak gambaran budaya sebagai perpaduan keenam dimensi budaya itu.

Jadual 4.20 membentangkan skor profil budaya SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan.

Pada Jadual 4.20 diketahui skor profil budaya semasa di SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin menunjukkan 30.09 untuk budaya kelompok, 22.26 untuk budaya adhokrasi, 23.10 untuk budaya pasaran, dan 24.55 untuk budaya hirarki.

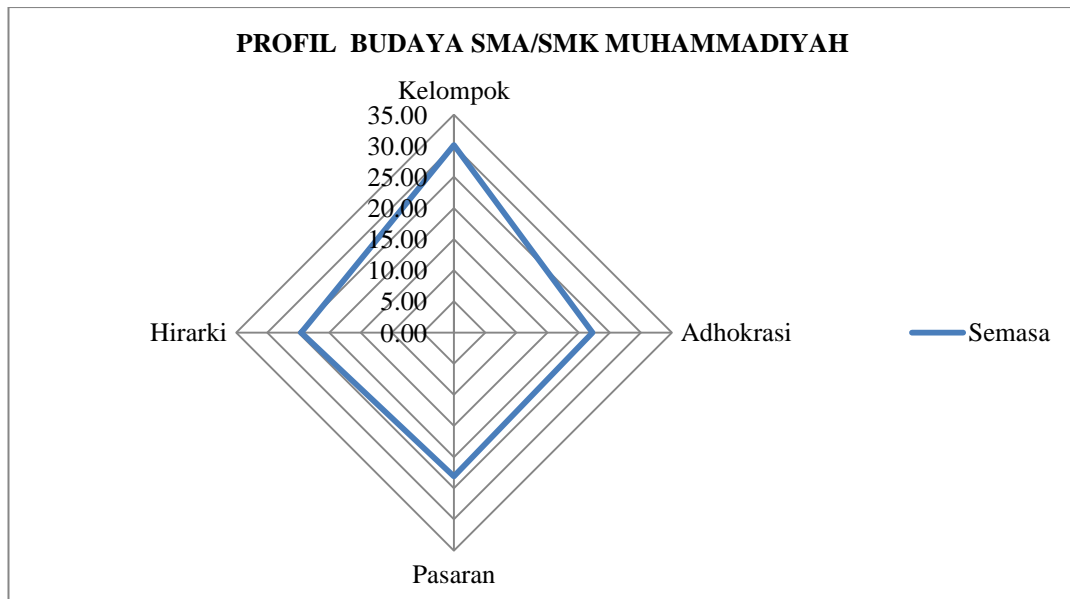
Jadual 4.20

Profil Budaya SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin

Budaya SMA/SMK	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	30.09	22.26	23.10	24.55	100
Diharapkan	31.09	22.44	22.42	24.05	100

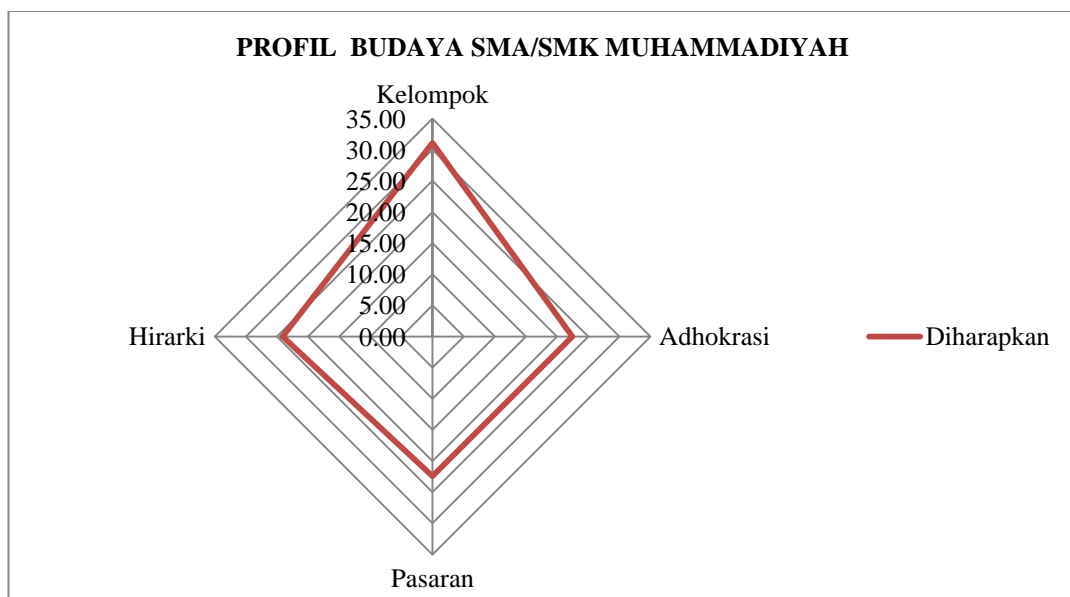
Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka bentuk graf nampak pada Rajah 4.36.

Graf pada Rajah 4.31 menggambarkan bahawa arah kecenderungan budaya semasa pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah kepada budaya kelompok.



Rajah 4.31. Graf Profil Budaya semasa pada SMA/SMK Muhammadiyah

Profil budaya yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.20 dengan skor masing-masing untuk budaya kelompok 31.09, budaya adhokrasi 22.44, budaya pasaran 22.42, dan budaya hirarki 24.05. Lukisan graf dari kecenderungan budaya ini nampak pada Rajah 4.32.



Rajah 4.32. Graf Profil Budaya yang diharapkan di SMA/SMK Muhammadiyah

Graf pada Rajah 4.32 memperlihatkan bahawa kecenderungan budaya yang diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin juga ada kepada budaya kelompok.

4.3.1.12 Perbandingan Profil Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah

Perbandingan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbezaan antara profil budaya semasa dengan profil budaya yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Jadual 4.21 membentangkan data skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan SMP Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

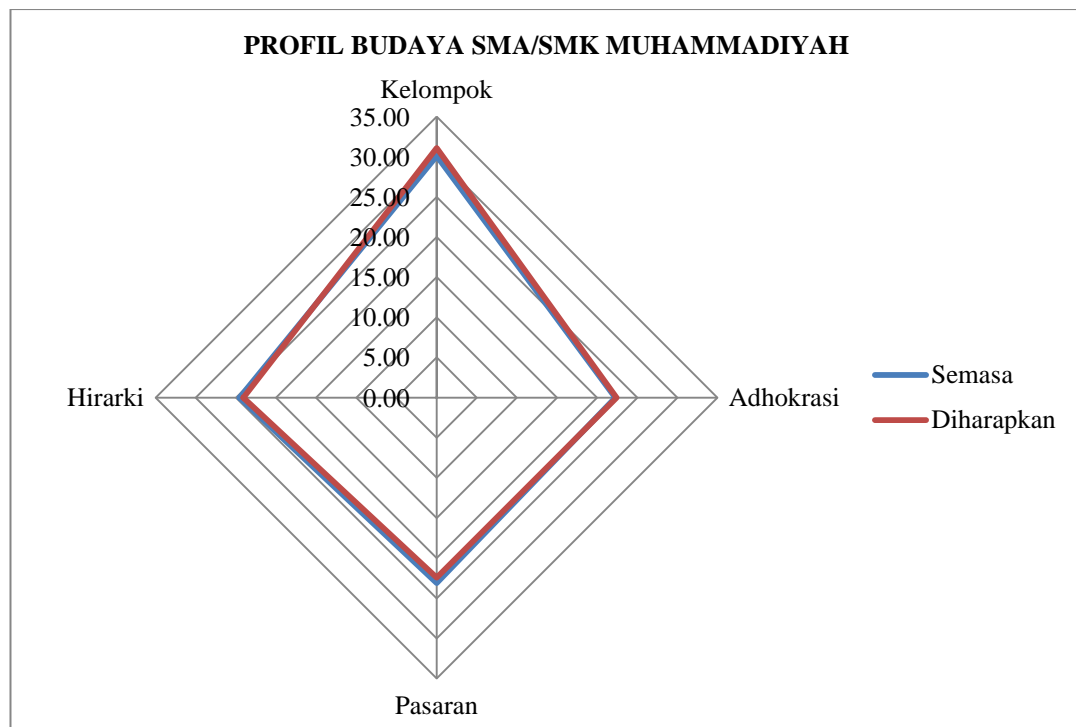
Jadual 4.21

Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah

Budaya SMA/SMK	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	30.09	22.26	23.10	24.55	100
Diharapkan	31.09	22.44	22.42	24.05	100

Jadual 4.21 menunjukkan peringkat skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan, nampak bahawa peringkat kedua-duanya sama iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, budaya pasaran, dan budaya adhokrasi. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf maka gambaran kecenderungan itu nampak pada Rajah 4.33.

Graf pada Rajah 4.33 menggambarkan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam satu graf, sehingga nampak bagaimana kedua-dua kecenderungan itu dibandingkan.



Rajah 4.33. Graf Profil Budaya Organisasi semasa dan yang diharapkan SMA/SMK Muhammadiyah

Pada graf nampak bahawa garis kecenderungan kedua-dua budaya itu berada pada garis yang sama, dan kedua-duanya lebih cenderung pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan tidak terdapat perbezaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa terdapat kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.1.13 Perbandingan Budaya Semasa pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah

Senarai pada bahagian ini dimaksudkan untuk menjelaskan perbandingan budaya sekolah semasa di antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Daripada data ini akan nampak apakah peringkat sekolah yang berbeza juga berkesan kepada persepsi mengenai budaya di organisasi sekolah masing-masing.

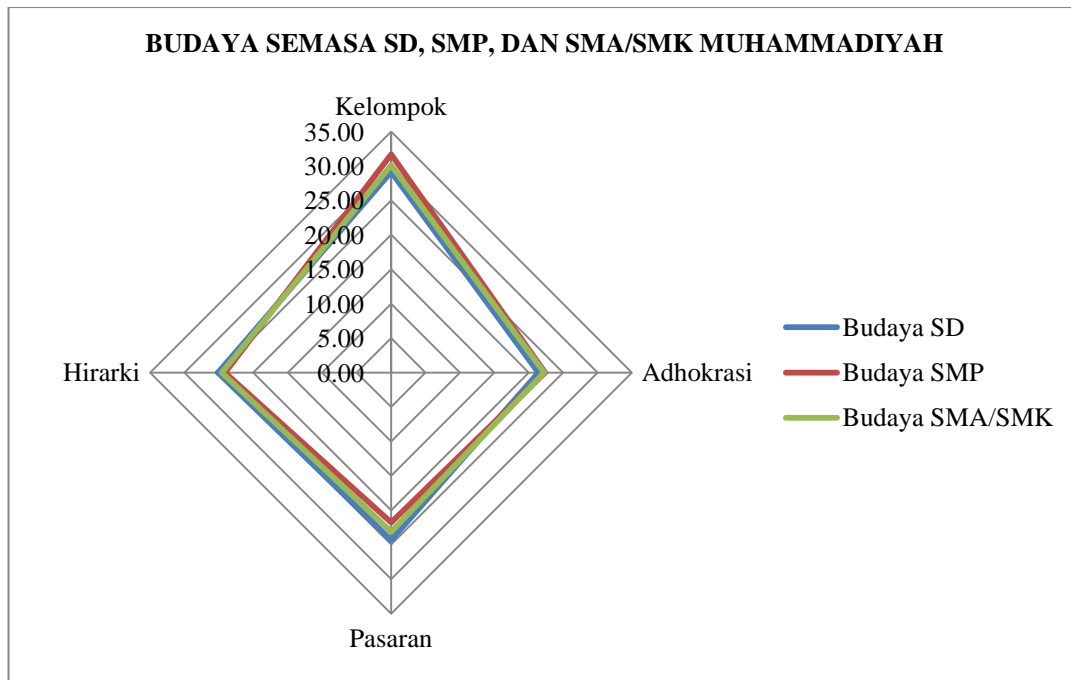
Jadual 4.22

Perbandingan Budaya semasa pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah

Sekolah Muhammadiyah	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Budaya SD	29.10	21.40	24.30	25.10	100
Budaya SMP	31.70	22.40	21.80	24.10	100
Budaya SMA/SMK	30.10	22.30	23.10	24.60	100

Berdasarkan Jadual 4.22 dapat disenaraikan urutan peringkat kecenderungan budaya semasa untuk Sekolah Dasar (SD) dimulai dengan budaya kelompok (29.10), diikuti budaya hirarki (25.10), kemudian budaya pasaran (24.30), dan terakhir budaya adhokrasi (21.40). Untuk SMP, peringkat kecenderungan budaya dimulai dengan budaya kelompok (31.70), kemudian budaya hirarki (24.10), selanjutnya budaya adhokrasi (22.40), dan budaya pasaran, 21.80). Peringkat kecenderungan budaya untuk SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah pertama budaya kelompok (30.10), kemudian budaya hirarki (24.60), selanjutnya budaya pasaran 23.10), dan terakhir budaya adhokrasi (22.30). Apabila disemak kecenderungan ketiga-tiga jenjang sekolah itu, maka akan nampak bahawa ketiga-tiganya cenderung kepada budaya kelompok. Gambaran ini akan lebih nampak apabila dilihat graf pada Rajah 4.34.

Graf pada Rajah 4.34 memperlihatkan posisi garis yang bersamaan di antara ketiga garis kecenderungan budaya SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang nyata kecenderungan budaya semasa di antara ketiga-tiga sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.34. GrafPerbandingan Budaya semasa antara SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah

4.3.1.14 Perbandingan Budaya yang Diharapkan pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah

Dalam bahagian ini disenaraikan perbandingan budaya sekolah yang diharapkan antara sekolah rendah (SD), sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Senarai ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah jenjang sekolah yang berbeza juga berpengaruh kepada persepsi mengenai budaya di organisasi sekolah masing-masing. Data skor budaya yang diharapkan pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Jadual 4.23.

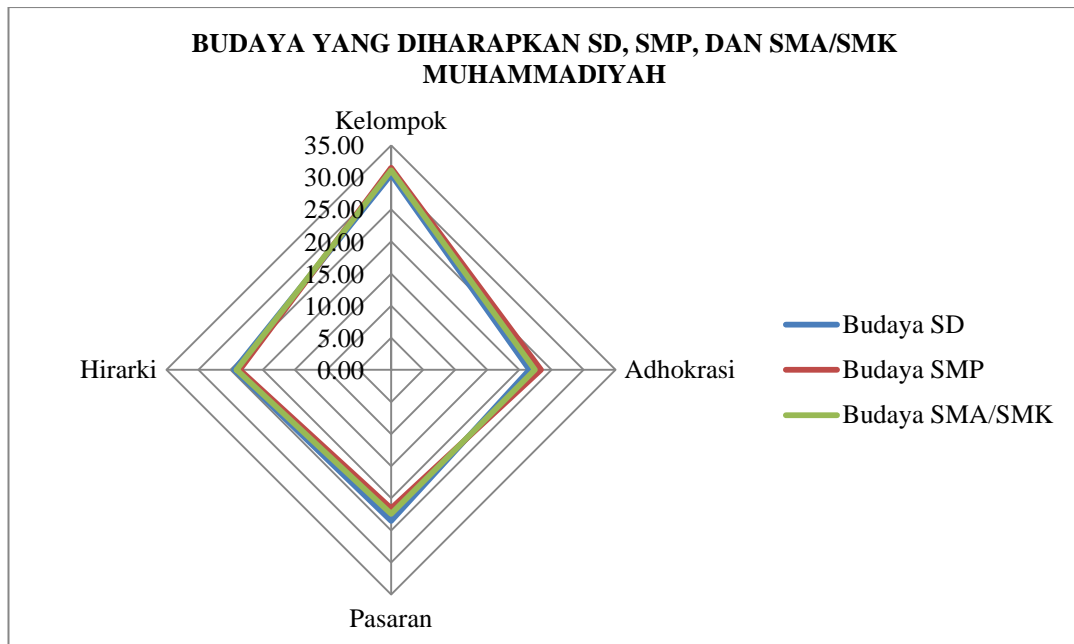
Jadual 4.23

Perbandingan Budaya yang diharapkan pada SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah

Sekolah Muhammadiyah	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Budaya SD	30.50	21.60	23.50	24.40	100
Budaya SMP	31.50	23.40	21.60	23.60	100
Budaya SMA/SMK	31.10	22.40	22.40	24.10	100

Jadual 4.23 membentangkan skor yang menggambarkan urutan peringkat kecenderungan budaya yang diharapkan untuk Sekolah Dasar (SD) dimulai dengan budaya kelompok (30.50), diikuti budaya hirarki (24.40), kemudian budaya pasaran (23.50), dan terakhir budaya adhokrasi (21.60). Untuk jenjang SMP, peringkat kecenderungan budaya dimulai dengan budaya kelompok (31.50), kemudian budaya hirarki (23.60), selanjutnya budaya adhokrasi (23.40), dan budaya pasaran, (21.60). Peringkat kecenderungan budaya yang diharapkan untuk SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah pertama budaya kelompok (31.10), kemudian budaya hirarki (24.10), selanjutnya budaya pasaran (22.40), dan budaya adhokrasi (22.40). Ketiga-tiga jenjang sekolah ini nampak cenderung kepada budaya kelompok. Gambaran ini akan lebih nampak apabila dilihat graf pada Rajah 4.35.

Rajah 4.35 memperlihatkan posisi garis graf yang bersamaan antara ketiga-tiga kecenderungan budaya yang diharapkan di SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang nyata kecenderungan budaya yang diharapkan antara ketiga-tiga sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.35. Graf Perbandingan budaya yang diharapkan SD, SMP, dan SMA/SMK Muhammadiyah.

4.3.1.15 Profil Dimensi Budaya Sekolah Muhammadiyah

Profil dimensi budaya sekolah Muhammadiyah disenaraikan untuk menggambarkan kecenderungan setiap dimensi budaya sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin secara keseluruhan sekolah iaitu dimensi budaya sekolah dasar, budaya sekolah menengah pertama dan budaya sekolah menengah atas sebagai satu kesatuan. Pada bahagian ini tidak dibentangkan senarai dimensi budaya satu-persatu, tetapi disenaraikan sekaligus dalam satu gambaran iaitu profil atribut budaya sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.1.16 Profil Atribut Budaya Sekolah Muhammadiyah

Profil atribut budaya menggambarkan keseluruhan dimensi budaya dalam satu senarai sehingga nampak perbandingan di antara kesemua dimensi budaya tersebut.

Skor kecenderungan budaya sekolah Muhammadiyah saat ini di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Jadual 4.24.

Jadual 4.24

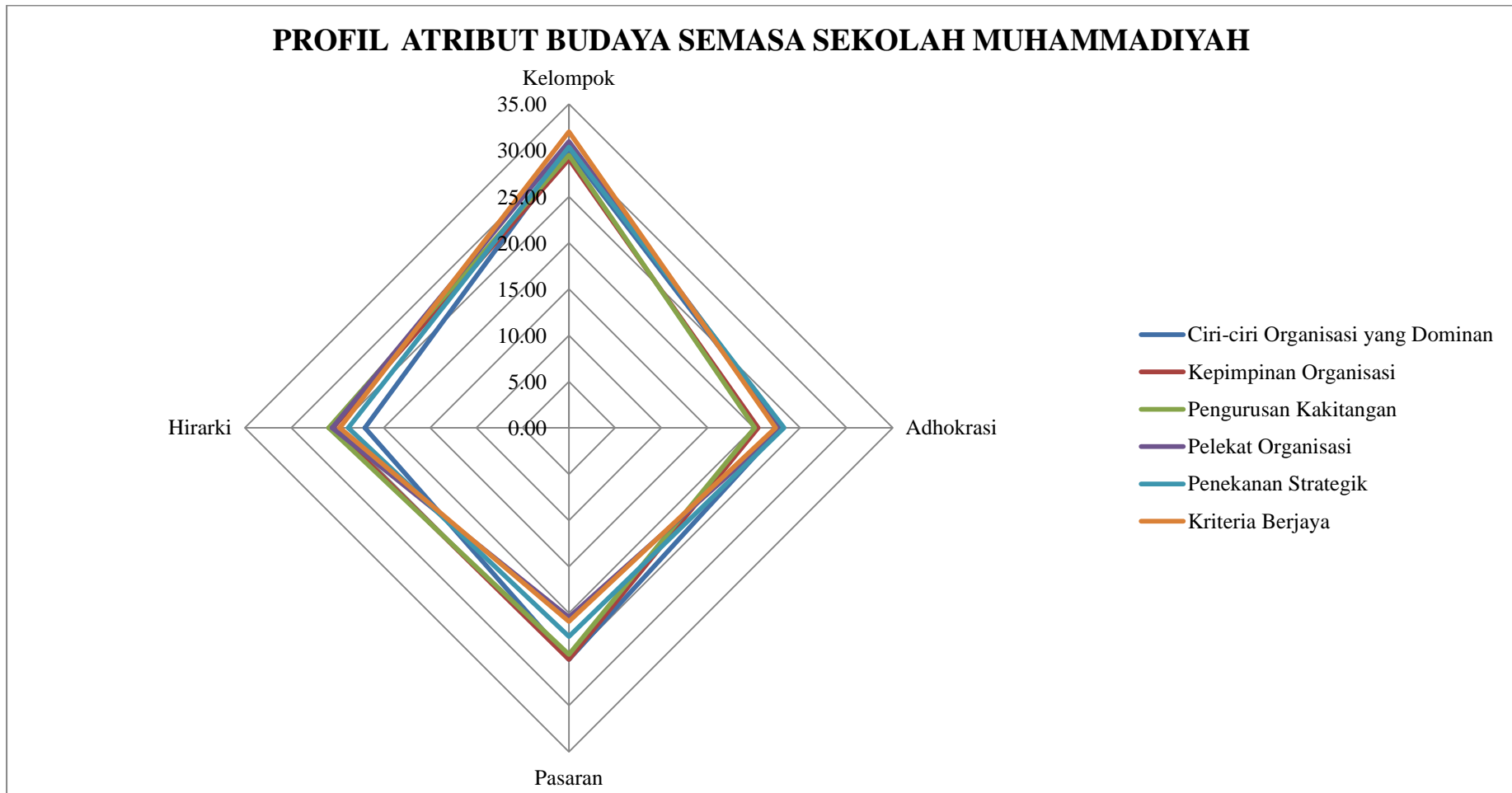
Profil Atribut Budaya Semasa Sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.00	22.90	25.00	22.00	100
	Kepimpinan organisasi	29.00	20.50	25.00	25.50	100
	Pengurusan kakitangan	29.50	20.10	24.50	26.00	100
	Pelekat organisasi	31.00	23.00	20.50	25.60	100
	Penekanan strategik	30.30	23.30	22.60	23.80	100
	Kriteria berjaya	32.00	22.30	20.90	24.80	100

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka kecenderungan profil budaya semasa pada sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin boleh dilihat dalam Rajah 4.36

Graf pada Rajah 4.36 menggambarkan bentuk garis graf keenam-enam dimensi budaya secara bersamaan bertujuan melihat perbezaan antara keenam dimensi budaya tersebut.

Graf menunjukkan garis keenam-enam dimensi budaya bertindan antara satu sama lain. Ini menunjukkan kesemuanya memiliki kecenderungan tertinggi kepada budaya kelompok; dan tidak nampak perbezaan bentuk garis graf yang ketara antara keenam garis graf dimensi tersebut. Ertinya keenam dimensi budaya sama-sama merujuk ke arah kecenderungan yang sama; iaitu budaya kelompok.



Rajah 4.36. Graf Profil Atribut Budaya semasa pada Sekolah Muhammadiyah

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.733 dan nilai $p = 0.004$. Hal ini dapat diartikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi saat ini Sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *FriedmanTest* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 13.200 dengan nilai $p = 0.004$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya semasa di Sekolah-sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Mengenai profil budaya yang diharapkan, ia dibentangkan dalam Jadual 4.25.

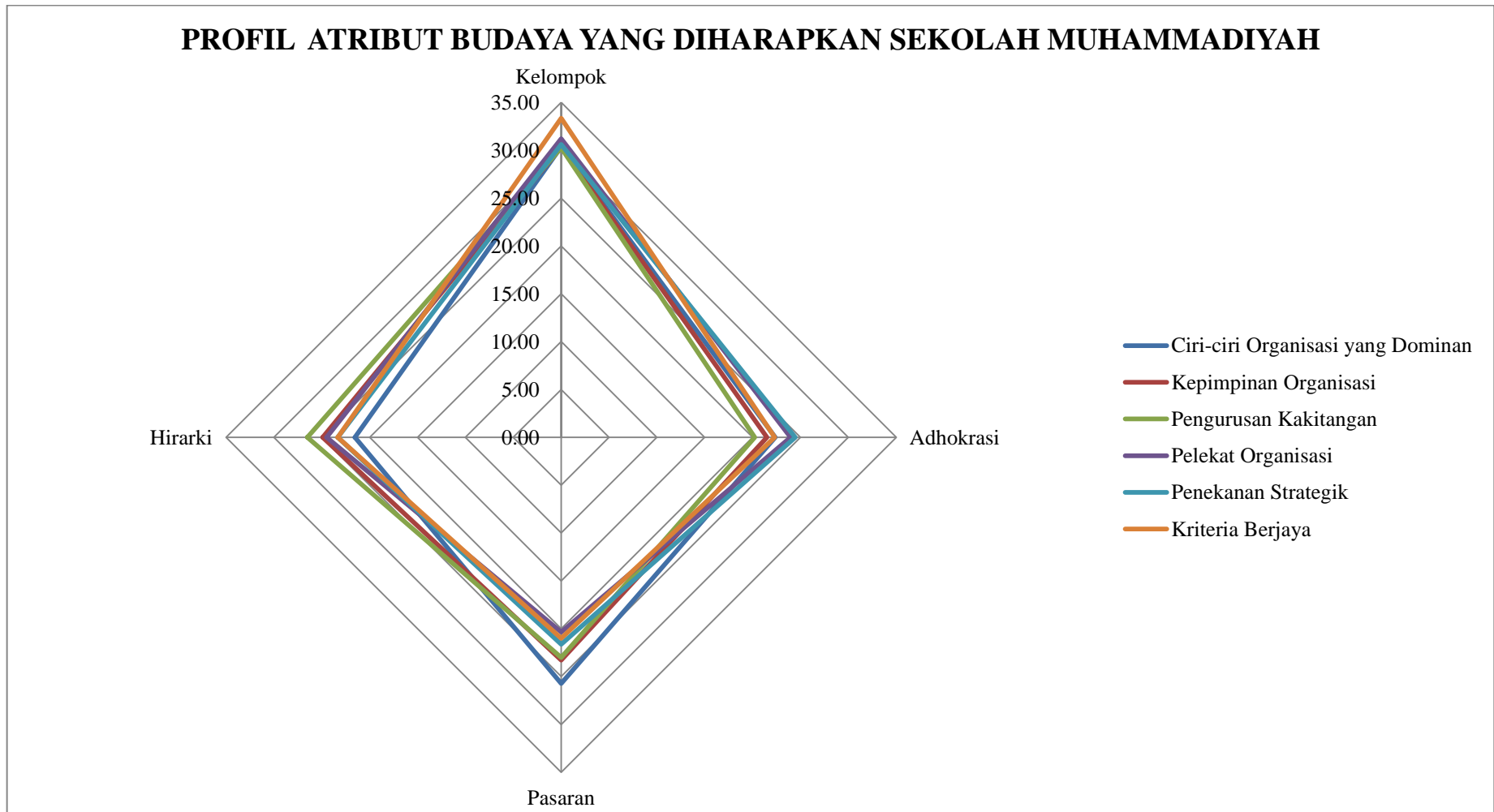
Jadual 4.25

Profil Atribut Budaya yang Diharapkan Sekolah Muhammadiyah

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.40	22.40	25.70	21.50	100
	Kepimpinan organisasi	30.30	21.50	23.30	24.90	100
	Pengurusan kakitangan	30.30	20.20	23.00	26.50	100
	Pelekat organisasi	31.20	24.00	20.40	24.50	100
	Penekanan strategik	30.60	24.50	21.60	23.30	100
	Kriteria berjaya	33.30	22.30	21.00	23.30	100

Skor dimensi budaya pada Jadual 4.25 selanjutnya dilukiskan dalam bentuk graf, sehingga kecenderungan profil budaya yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin nampak pada Rajah 4.37.

Graf pada Rajah 4.37 menggambarkan bentuk garis graf keenam-enam dimensi budaya secara bersamaan sekaligus memperlihatkan seberapa terdapat perbezaan di antara keenam dimensi budaya tersebut.



Rajah 4.37. Graf Profil Atribut Budaya yang Diharapkan pada Sekolah Muhammadiyah

Graf memperlihatkan garis keenam-enam dimensi budaya bertumpang tindih; kesemua memiliki bentuk yang sama dan memiliki kecenderungan tertinggi kepada budaya kelompok; dan tidak nampak perbezaan bentuk garis graf yang ketara antara keenam garis graf dimensi tersebut. Ertinya keenam-enam dimensi budaya sama-sama merujuk ke arah kecenderungan yang sama; iaitu kepada budaya kelompok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.678 dan nilai $p = 0.007$. Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat persamaan antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan Sekolah-sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 12.200 dengan nilai $p = 0.007$. Hal ini bermakna terdapat perbezaan antara peringkat bagi keempat-empat jenis budaya semasa di Sekolah-sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.1.17 Profil Budaya Sekolah Muhammadiyah

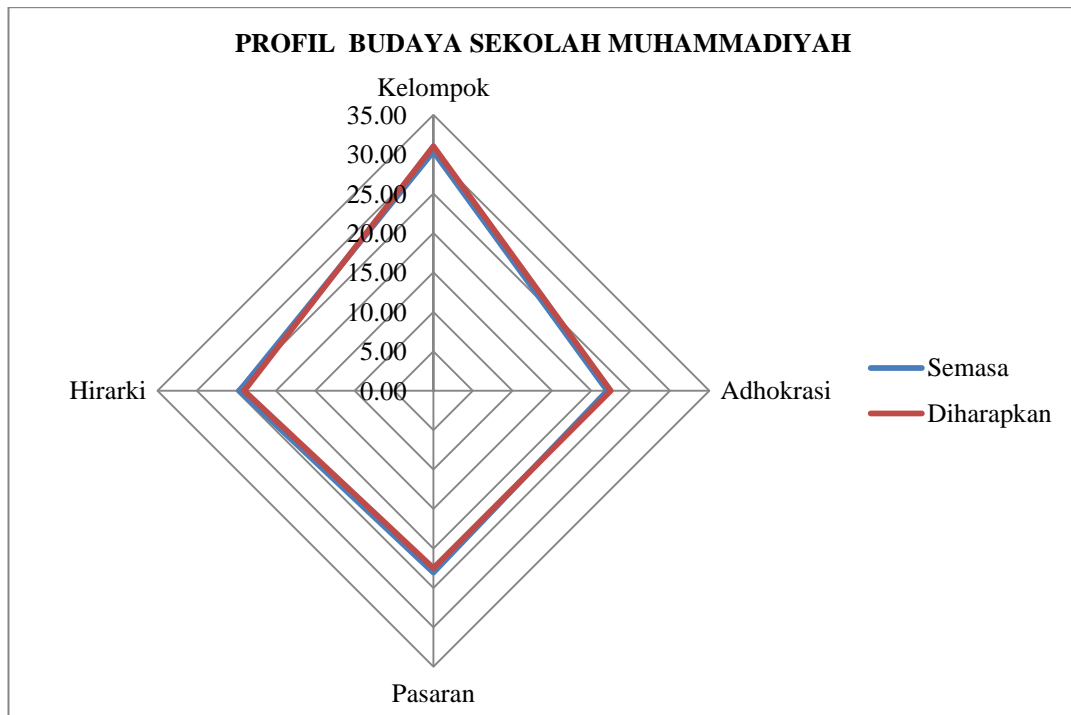
Senarai profil budaya sekolah Muhammadiyah adalah gambaran kecenderungan budaya sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin secara keseluruhan, berdasarkan atas kecenderungan masing-masing dimensi budayanya. Skor kecenderungan budaya keseluruhan sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.26

Jadual 4.26

Profil Budaya Sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	30.30	22.01	23.08	24.61	100
Diharapkan	31.01	22.47	22.51	24.01	100

Secara umum pasangan skor pada Jadual 4.26 nampak memiliki urutan kecenderungan yang sama iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, budaya hirarki, budaya pasaran, dan terakhir budaya adhokrasi. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka gambaran grafis dari budaya semasa dan budaya yang diharapkan nampak pada Rajah 4.38



Rajah 4.38. Graf Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan pada sekolah Muhammadiyah

Rajah 4.38 mempamerkan graf budaya semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Bentuk kedua garis graf nampak sama dan bertindih; dan keduanya menunjukkan arah kecenderungan kepada budaya kelompok. Hal ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa terdapat kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

4.3.2 Profil Budaya Sekolah Kristian

Budaya organisasi sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dihuraikan secara berurutan iaitu mengenai dimensi budaya, senarai profil budaya, perbandingan budaya semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

4.3.2.1 Profil Dimensi Budaya SD Kristian

Bahagian ini membentangkan senarai profil masing-masing dimensi budaya baik dimensi budaya semasa mahupun dimensi budaya yang diharapkan, pada sekolah dasar (SD) Kristian di Bandar Banjarmasin. Profil dimensi budaya membentangkan senarai masing-masing dimensi budaya menurut Cameron dan Quinn (1999) iaitu (1) ciri-ciri organisasi yang dominan; (2) kepimpinan organisasi; (3) pengurusan kakitangan; (4) pelekat organisasi; (5) penekanan strategik; dan (6) kriteria berjaya. Data dimensi budaya sekolah dasar Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.27.

Jadual 4.27

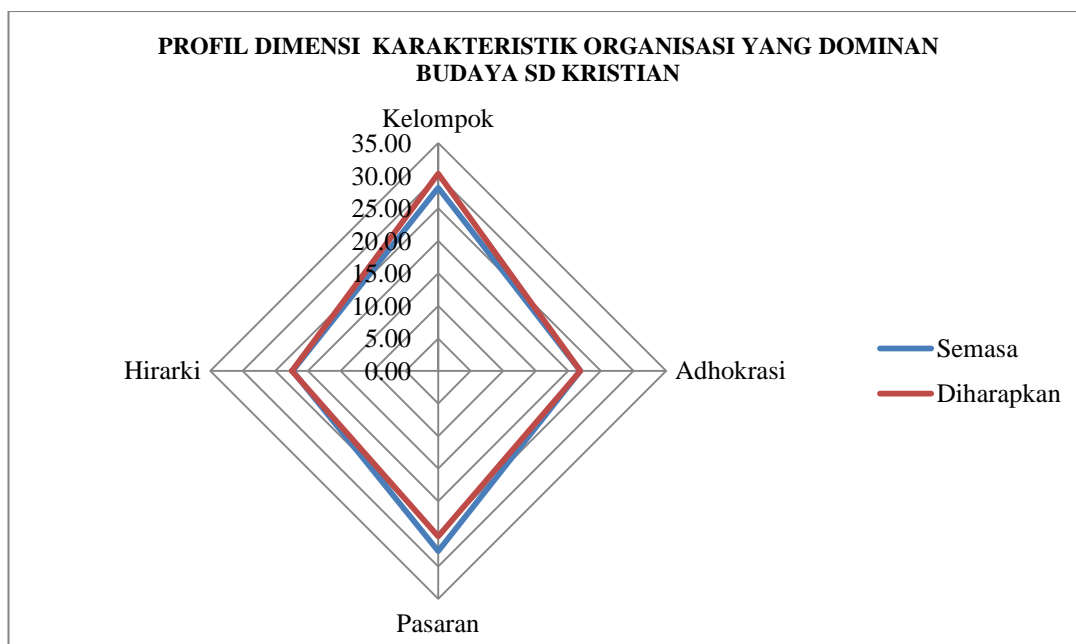
Profil Dimensi Budaya SD Kristian

Dimensi		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Ciri-ciri organisasi yang dominan	Semasa	28.14	21.86	27.65	22.35
	Diharapkan	30.29	21.86	25.39	22.45
Kepimpinan organisasi	Semasa	32.65	20.20	24.61	22.55
	Diharapkan	32.25	20.78	25.69	21.27
Pengurusan kakitangan	Semasa	30.49	19.02	22.65	27.84
	Diharapkan	32.35	18.53	22.94	26.18
Pelekat organisasi	Semasa	33.24	21.37	19.61	25.78
	Diharapkan	32.75	22.84	19.71	24.71
Penekanan strategik	Semasa	33.33	22.25	19.22	25.20
	Diharapkan	35.49	22.65	19.31	22.55
Kriteria berjaya	Semasa	38.43	18.24	18.43	25.00
	Diharapkan	38.43	18.63	18.82	24.12

Dalam Jadual 4.27 dapat diketahui bahawa skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya semasa adalah budaya kelompok 28.14; budaya adhokrasi 21.86; budaya pasaran 27.65 dan budaya hierarkhi 22.35. Skor tertinggi pada budaya kelompok, iaitu 28.14, ini dapat diertikan bahawa SD Kristian di Bandar Banjarmasin dipersepsi cenderung sebagai suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para kakitangan sekolah saling berkongsi satu sama lain.

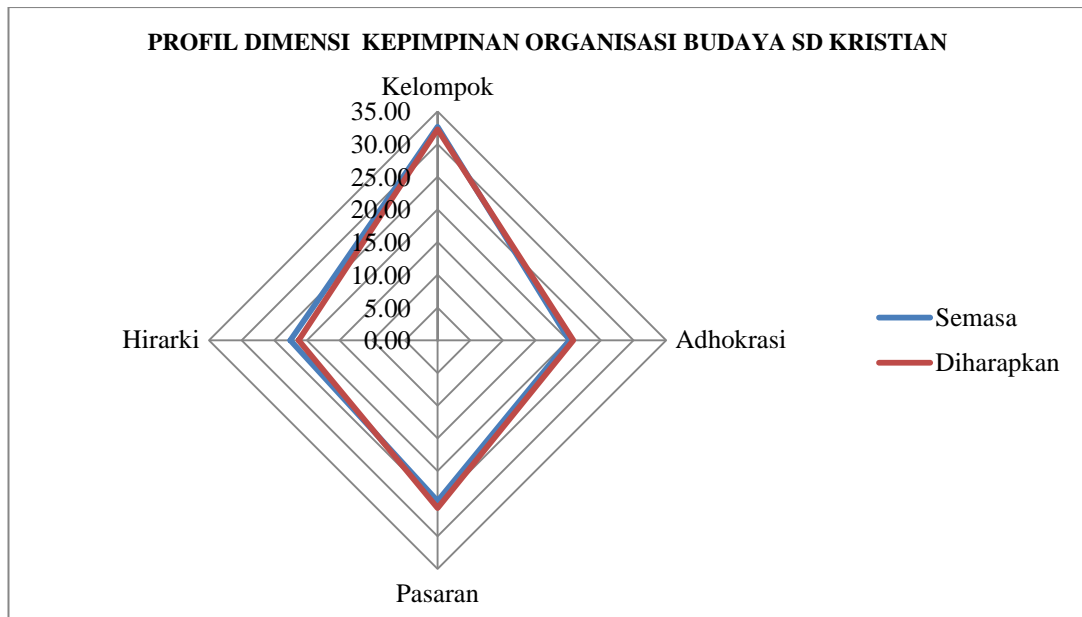
Skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya yang diharapkan bagi budaya kelompok ialah 30.29; budaya adhokrasi 21.86; budaya pasaran 25.39 dan budaya hierarkhi 22.45. Skor tertinggi bagi budaya kelompok, iaitu 30.29, dapat diertikan bahawa SD Kristian di Bandar Banjarmasin yang diharapkan cenderung mengharapkan kecenderungan yang sama iaitu sekolah merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para kakitangan sekolah saling berkongsi satu sama lain. Apabila kedua skor ini dibandingkan, nampak ada kesesuaian peringkat antara skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok diikuti budaya pasaran, kemudian budaya hirarki dan terakhir budaya adhokrasi. Hal ini lebih nampak terlihat dalam graf pada Rajah 4.39.

Rajah 4.39 menampakkan graf kedua-dua pasang skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam bentuk garis kecenderungan. Garis pada graf nampak bertumpang tindih, tidak memperlihatkan perbezaan yang nyata, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi ciri-ciri budaya yang dominan semasa dan yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.39. Graf Profil Dimensi Ciri-ciri organisasi yang dominan pada SDKristian

Pada dimensi kepemimpinan organisasi, untuk budaya semasa skor menunjukkan 32.65 untuk budaya kelompok, untuk budaya adhokrasi 20.20, budaya pasaran 24.61, dan budaya hirarki 22.55. Skor tertinggi terdapat pada budayakelompok 32.65, ini dapat diertikan bahawa kepemimpinan organisasi sekolah cenderung ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Untuk budaya yang diharapkan skor tertinggi juga pada budaya kelompok iaitu sebesar 32.25, diikuti oleh budaya pasaran 25.69, selanjutnya budaya hirarki 21.27, dan budaya adhokrasi 20.78. Ini juga bererti bahawa untuk budaya yang diharapkan diharapkan kepemimpinan sekolah ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Kedua-dua skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya pasaran, budaya hirarki dan terakhir budaya adhokrasi, dan nampak jelas pada Rajah 4.40

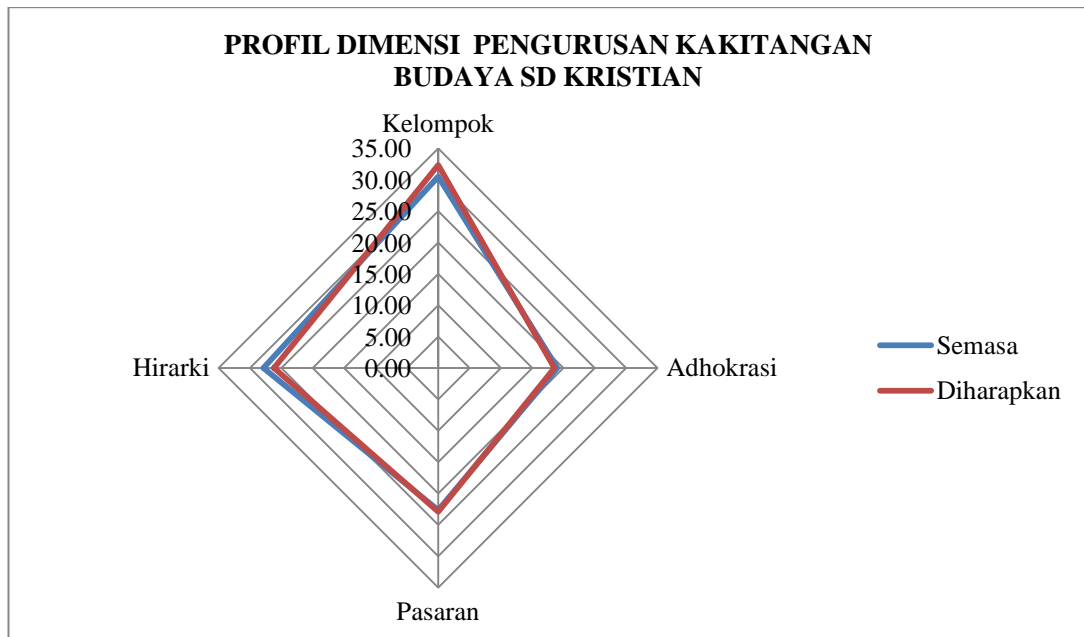


Rajah 4.40. Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SD Kristian

Graf pada Rajah 4.40 menggambarkan dua garis yang hampir bersamaan. Hal ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya organisasi SD Kristian semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi kepimpinan organisasi semasa dan yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

Data pada Jadual 4.27 juga membentangkan skor untuk dimensi pengurusan kakitangan saat ini iaitu 30.49 untuk budaya kelompok, 19.02 untuk budaya adhokrasi, 22.65 untuk budaya pasaran dan 27.84 untuk budaya hirarki. Hal ini dapat diertikan bahawa dalam pengurusan kakitangan, gaya pengurusan di sekolah diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan partisipasi. Sedangkan untuk budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan ini digambarkan dengan skor 32.35 untuk budaya kelompok, 18.53 budaya adhokrasi, 22.94 untuk budaya pasaran, dan 26.18 untuk budaya hirarki. Gambaran skor ini juga menunjukkan bahawa budaya yang diharapkan dimensi pengurusan kakitangan masih diharapkan

diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan partisipasi. Peringkat skor dimensi pengurusan kakitangan untuk semasa nampaknya bersesuaian dengan peringkat skor untuk budaya yang diharapkan. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya semasa dan yang diharapkan pada dimensi pengurusan kakitangan. Graf pada Rajah 4.41 menggambarkan hal ini secara jelas.

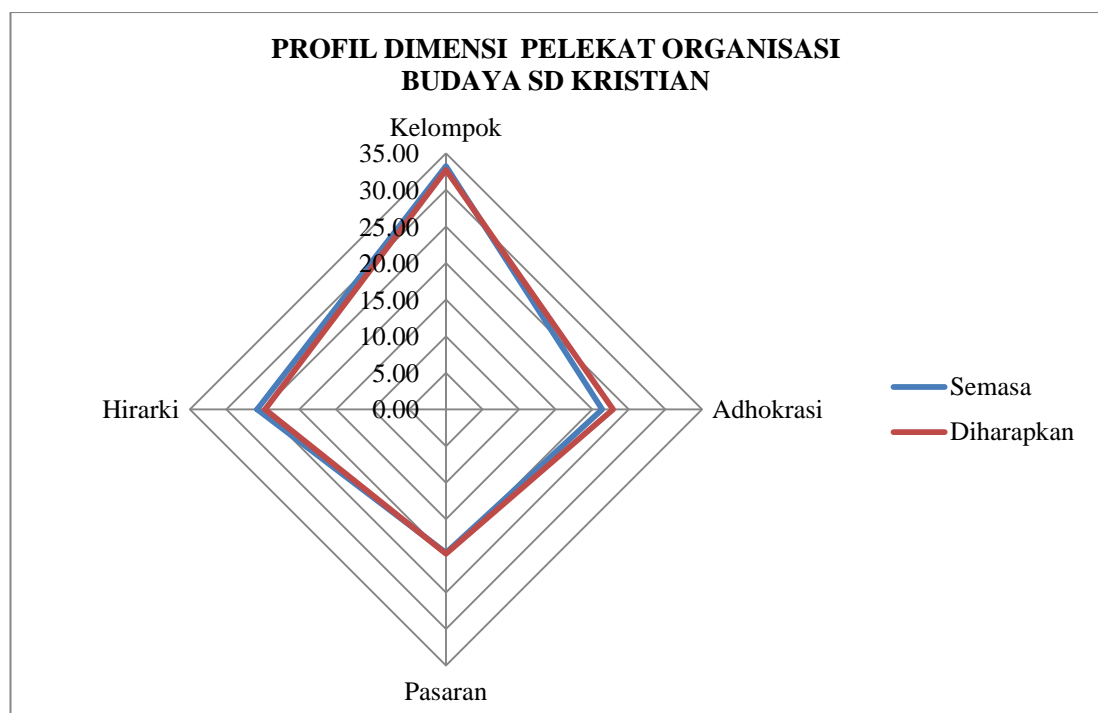


Rajah 4.41. Graf Profil Dimensi PengurusanKakitangan SD Kristian

Dalam Rajah 4.41 nampak graf memperlihatkan gambar dua garis kecenderungan yang bertindih sehingga menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan secara grafis, dimensi pengurusan kakitangan semasa dan yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

Pada dimensi pelekat organisasi, data pada Jadual 4.27 menunjukkan skor 33.24 pada budaya kelompok, 21.37 budaya adhokrasi, 19.61 untuk budaya pasaran, dan 25.78 untuk budaya hirarki. Hal ini menggambarkan kecenderungan bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi

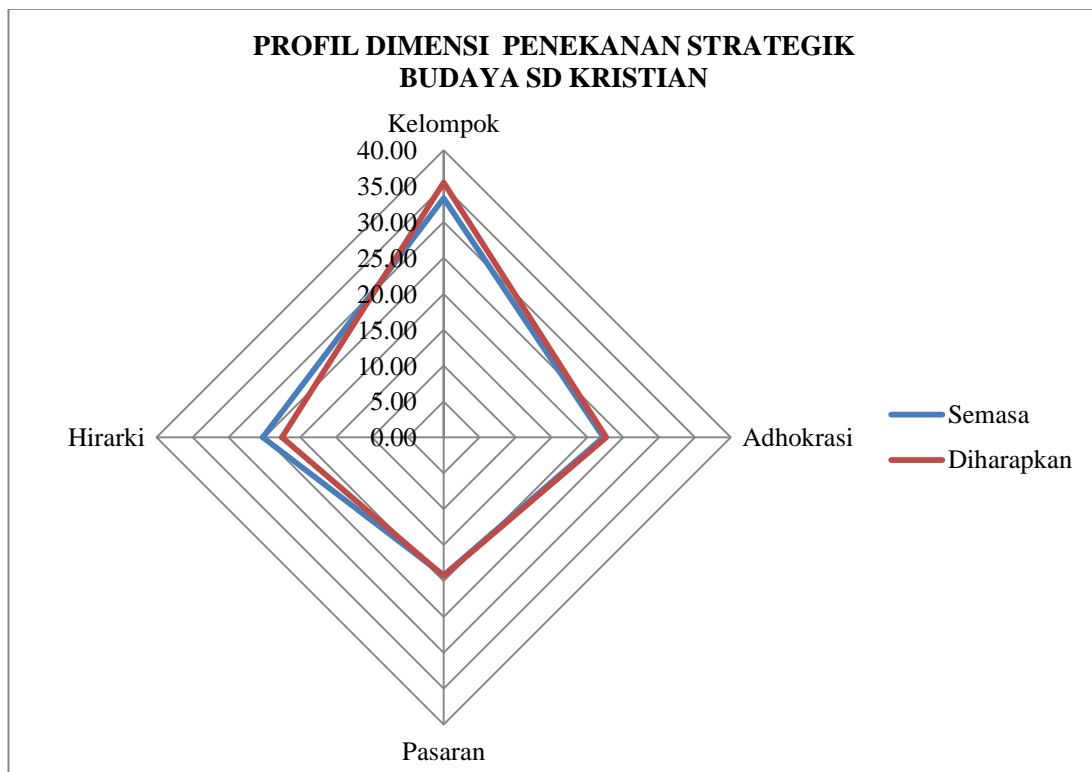
pelekat organisasi ini skor menunjukkan untuk budaya kelompok 32.75, untuk budaya adhokrasi 22.84, untuk budaya pasaran 19.71 dan budaya hirarki 24.71. Ini juga menggambarkan kecenderungan yang sama iaitu bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Dari peringkat skor untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan juga tidak menampakkan ada perbezaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok dan peringkat terendah budaya pasaran. Graf pada Rajah 4.42 menggambarkan hal ini.



Rajah 4.42. Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi SD Kristian

Graf pada Rajah 4.42 memperlihatkan gambaran dua garis kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi. Kedua-dua garis tersebut berhimpitan dan sudut tertinggi merujuk pada budayakelompok. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi pelekat organisasi budaya semasa dan budaya yang diharapkan di SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya semasa pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.27 iaitu skor untuk budaya kelompok 33.33, budaya adhokrasi 22.25, budaya pasaran 19.22 dan budaya hirarki 25.20. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.27 iaitu skor untuk budaya kelompok 35.49, budaya adhokrasi 22.65, budaya pasaran 19.31 dan budaya hirarki 22.55. Kedua-dua pasang skor ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya pada dimensi ini pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa sekolah menekankan pembinaan sumber daya manusia; terbinanya kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan dan partisipasi; sama ada untuk budaya semasa mahupun yang diharapkan di SD Kristian di Bandar Banjarmasin. Kecenderungan budaya pada dimensi ini dilukiskan pada Rajah 4.43

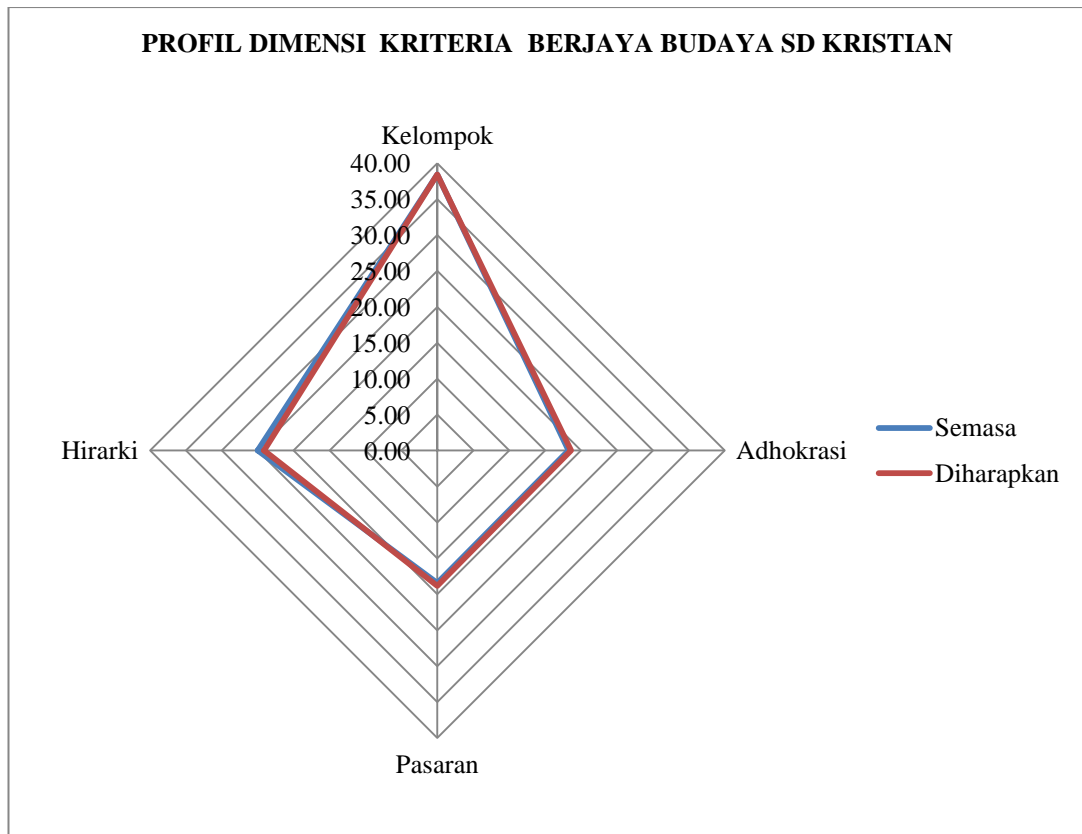


Rajah 4.43. Graf Profil Dimensi Penekanan strategik SD Kristian

Dari graf pada Rajah 4.43 dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya pada dimensi penekanan strategik, sama ada untuk budaya semasa mahupun yang diharapkan. Hal ini nampak pada garis pada graf yang bertumpang tindih dan sama-sama merujuk pada budaya kelompok sebagai kecenderungan budaya.

Dimensi kriteria berjaya pada budaya semasa menunjukkan skor 38.43 untuk budaya kelompok, 18.24 untuk budaya adhokrasi, 18.43 untuk budaya pasaran, dan 25.00 untuk budaya hirarki. Demikian pula untuk budaya yang diharapkan, skor untuk budaya kelompok 38.43, untuk budaya adhokrasi 18.63, untuk budaya pasaran 18.82 dan untuk budaya hirarki 24.12. Kedua-dua peringkat skor ini menampakkan kesamaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan terakhir budaya adhokrasi. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa organisasi sekolah mendefinisikan berjaya dalam erti pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan, dan kepedulian terhadap orang. Rajah 4.44 menggambarkan kedua pasangan skor kecenderungan ini dalam bentuk garis graf.

Rajah 4.44 menggambarkan secara grafis kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya semasa dan yang diharapkan di SD Kristian di Bandar Banjarmasin. Dari graf dapat disimpulkan bahawa kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya ini merujuk kepada budaya kelompok, sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan.



Rajah 4.44. Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya SD Kristian di Bandar Banjarmasin

4.3.2.2 Profil Atribut Budaya SD Kristian

Atribut budaya ini disenaraikan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam dimensi budaya digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak bagaimana kesamaan atau perbezaan di antara keenam-enam dimensi budaya itu.

Skor dimensi budaya semasa pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.28.

Jadual 4.28

Profil Atribut Budaya Semasa SD Kristian

		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	28.10	21.90	27.60	22.40	100
	Kepimpinan organisasi	32.60	20.20	24.60	22.50	100
	Pengurusan kakitangan	30.50	19.00	22.60	27.80	100
	Pelekat organisasi	33.20	21.40	19.60	25.80	100
	Penekanan strategik	33.30	22.30	19.20	25.20	100
	Kriteria berjaya	38.40	18.20	18.40	25.00	100
		196.30	122.90	132.20	148.70	

Jadual 4.28 menampakkan kecenderungan budaya organisasi SD Kristian di Bandar Banjarmasin saat ini iaitu kecenderungan utama pada budaya kelompok, kecenderungan berikutnya berbeza-beza dan menunjukkan perbezaan yang agak mencolok. Hal ini akan lebih nampak jelas dalam lukisan graf pada Rajah 4.45

Pada Rajah 4.45 nampak bahawa keenam-enam-enam garis graf dimensi saling bertumpang tindih dan keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan tertinggi kepada budaya kelompok.

Garis graf kecenderungan masing-masing dimensi berbeza-beza, dan nampak garis perbezaan yang agak mencolok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.778 dan nilai $p = 0.003$ Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi saat ini SD Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 14.000 dengan nilai $p = 0.003$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya semasa pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

Profil budaya organisasi yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk senarai skor seperti nampak pada Jadual 4.29

Jadual 4.29

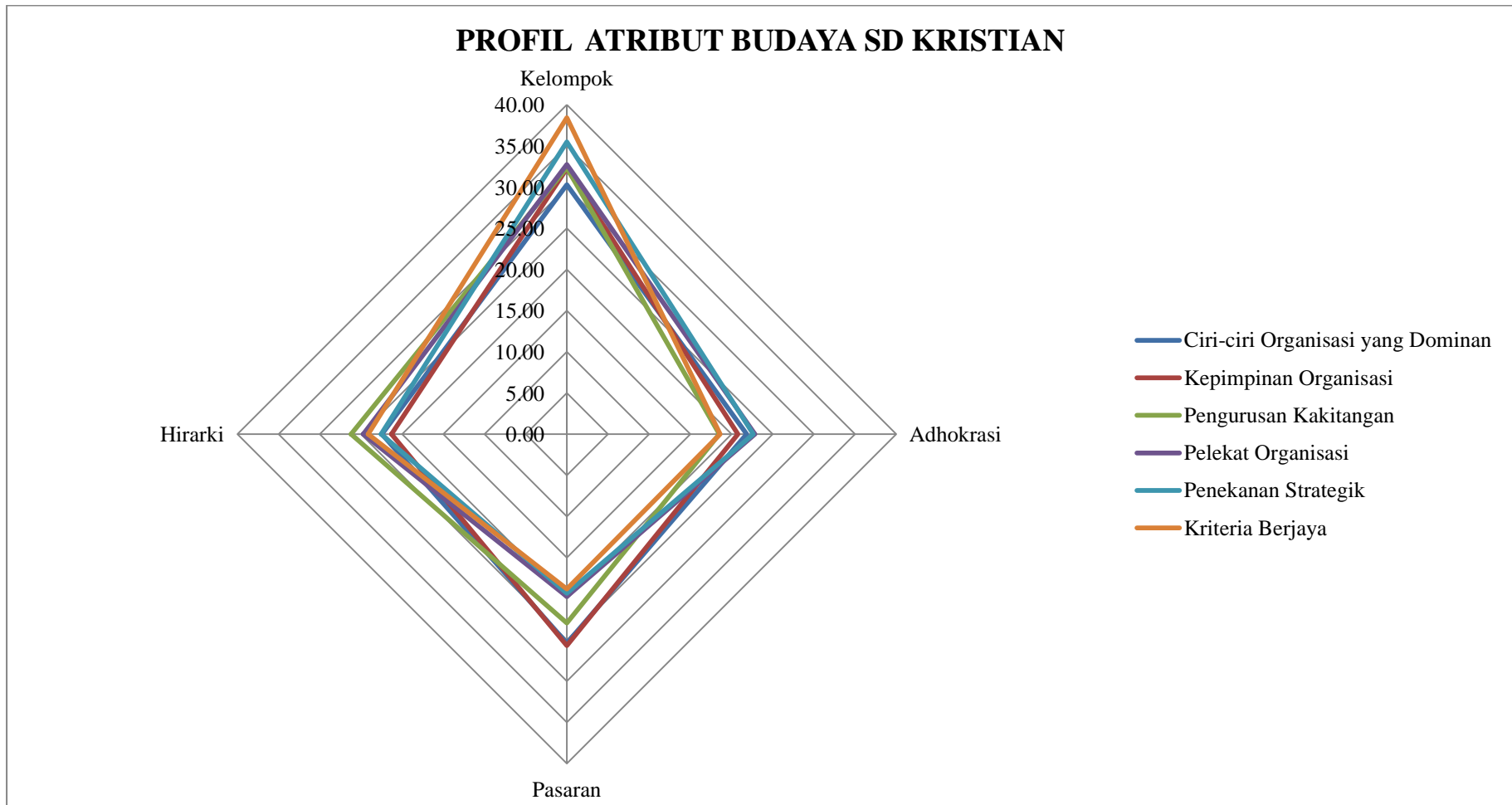
Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SD Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki		
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.30	21.90	25.40	22.50	100
	Kepimpinan organisasi	32.30	20.80	25.70	21.30	100
	Pengurusan kakitangan	32.40	18.50	22.90	26.20	100
	Pelekat organisasi	32.70	22.80	19.70	24.70	100
	Penekanan strategik	35.50	22.60	19.30	22.50	100
	Kriteria berjaya	38.40	18.60	18.80	24.10	100
	201.60	125.30	131.90	141.30		

Dari Jadual 4.29 nampak bahawa kecenderungan tertinggi untuk semua dimensi budaya yang diharapkan tertumpu kepada budaya kelompok.

Meskipun ada sedikit perbezaan kecenderungan pada peringkat berikutnya untuk pelbagai dimensi, namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Hal ini nampak jelas tergambar dalam graf pada Rajah 4.46.

Graf pada Rajah 4.46 menggambarkan garis kecenderungan semua dimensi budaya yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin. Bentuk garis graf masing-masing dimensi menunjukkan bentuk kecenderungan tertinggi tertumpu kepada budaya kelompok. Namun bila dilihat posisi garis graf masing-masing, terdapat perbezaan yang agak nyata. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.700 dan nilai $p = 0.006$. Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan di SD Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.46. Graf Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SD Kristian

Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 12.600 dengan nilai $p = 0.006$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat di antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.3 Profil Budaya SD Kristian

Profil budaya ini disenaraikan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam skor dimensi budaya dirata-ratakan dan digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak gambaran budaya sebagai perpaduan keenam dimensi budaya itu.

Jadual 4.30 membentangkan skor profil budaya SD Kristian di Bandar Banjarmasin untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan.

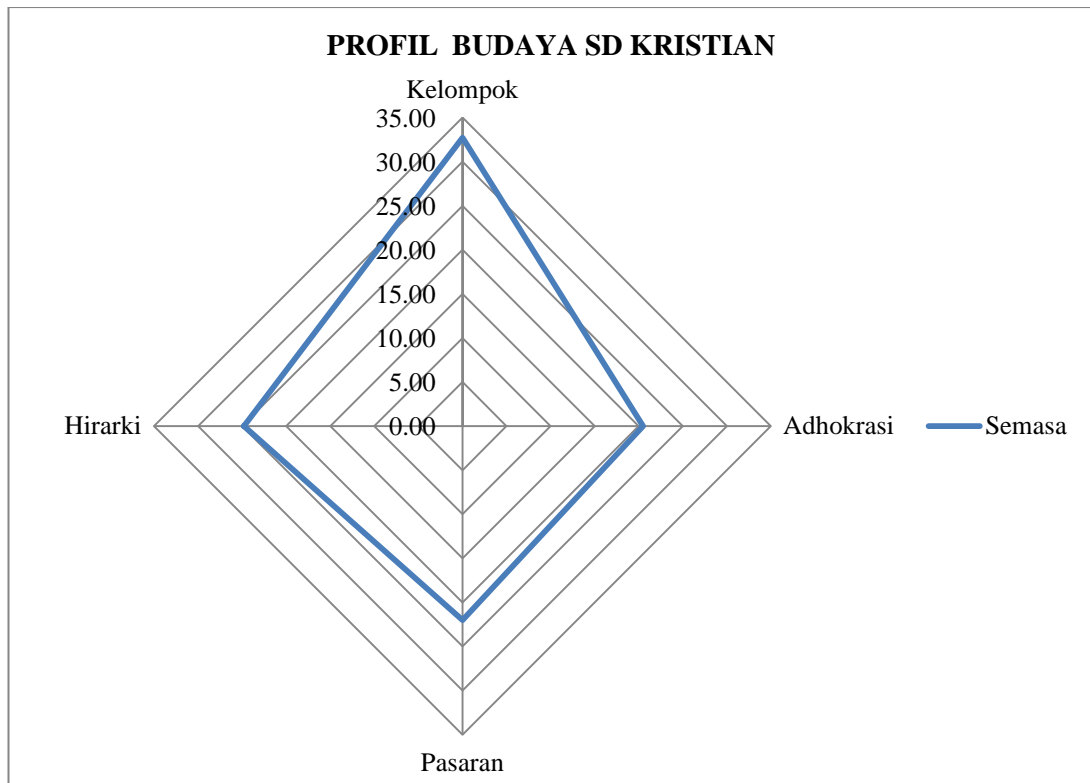
Skor budaya semasa pada Jadual 4.30 ialah 32.71 untuk budaya kelompok, 20.49 untuk budaya adhokrasi, 22.03 untuk budaya pasaran, dan 24.79 untuk budaya hirarki.

Jadual 4.30

Profil Budaya SD Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	32.71	20.49	22.03	24.79	100
Diharapkan	33.59	20.88	21.98	23.55	100

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka bentuk graf nampak pada Rajah 4.47.

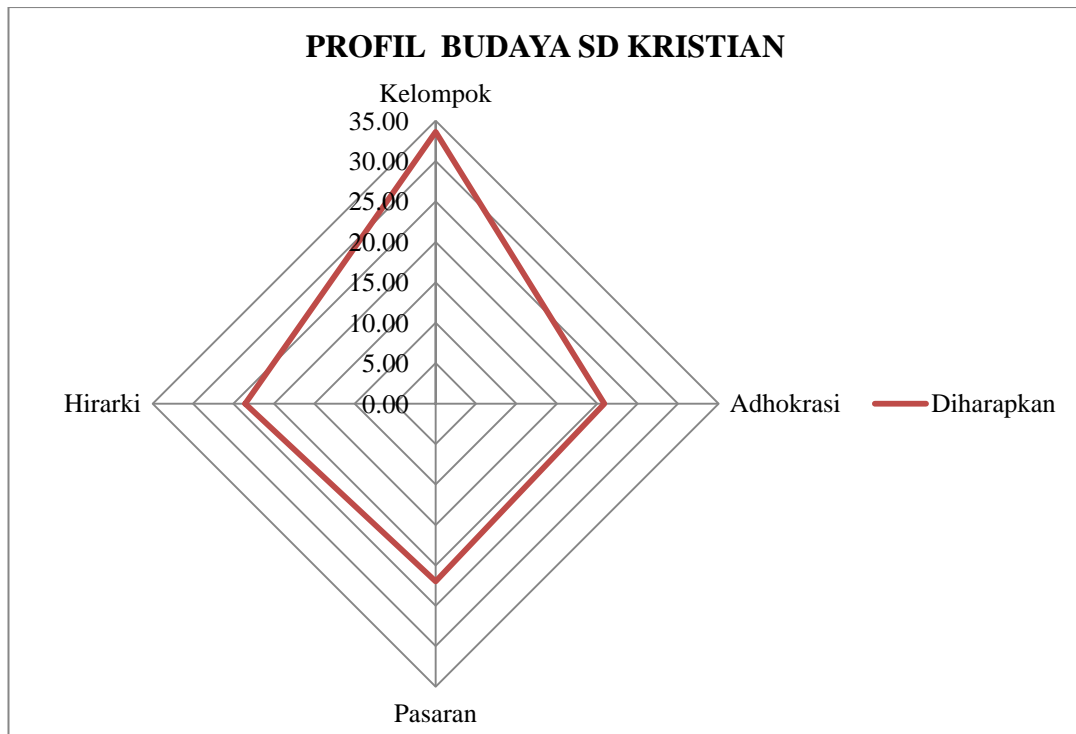


Rajah 4.47. Graf Profil Budaya semasa SD Kristian

Dari graf4.47 dapat disimpulkan bahawa arah kecenderungan budaya semasa pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin adalah pada budaya kelompok.

Profil budaya yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.30 dengan skor masing-masing untuk budaya kelompok 33.59, budaya adhokrasi 20.88, budaya pasaran 21.98, dan budaya hirarki 23.55. Lukisan graf dari kecenderungan budaya sesuai dengan skor ini dibentangkan pada Rajah 4.48.

Dari graf 4.48 dapat dilihat bahawa kecenderungan budaya yang diharapkan SD Kristian di Bandar Banjarmasin juga ada kepada budaya kelompok.



Rajah 4.48. Graf Profil Budaya yang diharapkan SD Kristian

4.3.2.4 Perbandingan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan di SD Kristian

Perbandingan budaya semasa dan budaya yang diharapkan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbezaan antara profil budaya semasa dengan profil budaya yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin. Jadual 4.31 membentangkan data skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

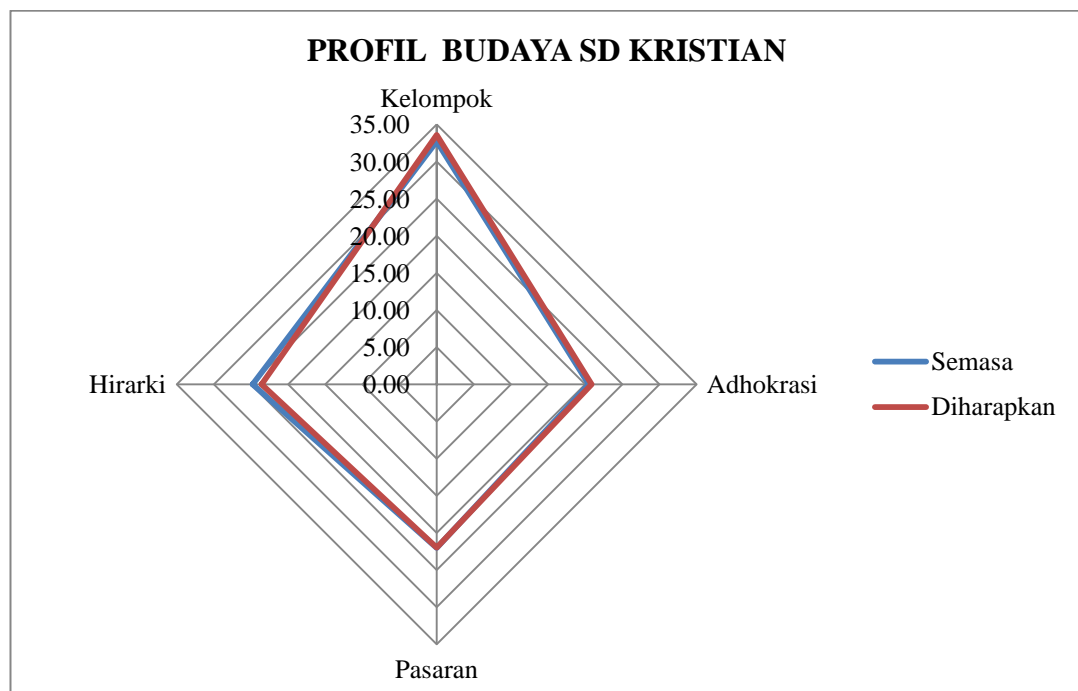
Apabila dilihat peringkat skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan, nampak bahawa peringkat kedua-duanya sama iaitu peringkat tertinggi ialah kepada budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, budaya pasaran, dan budaya adhokrasi.

Jadual 4.31

Profil Perbandingan Profil Budaya Semasa dan yang diharapkan SD Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	32.71	20.49	22.03	24.79	100
Diharapkan	33.59	20.88	21.98	23.55	100

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf maka gambaran kecenderungan itu nampak pada Rajah 4.49.



Rajah 4.49. Graf Perbandingan Profil Budaya Semasa dan yang Diharapkan SD Kristian

Graf pada Rajah 4.49 menggambarkan profil budaya sat ini dan budaya yang diharapkan dalam satu graf, sehingga nampak bagaimana kedua-dua kecenderungan itu dibandingkan. Pada graf nampak bahawa garis kecenderungan kedua-dua budaya itu berada pada garis yang sama, dan kedua-duanya lebih cenderung kepada budaya kelompok.

Hal ini dapat ditafsirkan bahawa antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan tidak terdapat perbezaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa terdapat kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SD Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.5 Profil Dimensi Budaya SMP Kristian

Senarai bahagian ini membentangkan profil masing-masing dimensi budaya sama ada dimensi budaya semasa mahupun dimensi budaya yang diharapkan, pada sekolah menengah pertama (SMP) Kristian di Bandar Banjarmasin. Profil dimensi budaya dibentangkan untuk menggambarkan senarai masing-masing dimensi budaya menurut Cameron dan Quinn (1999) iaitu (1) ciri-ciri organisasi yang dominan; (2) kepimpinan organisasi; (3) pengurusan kakitangan; (4) pelekat organisasi; (5) penekanan strategik; dan (6) kriteria berjaya. Data dimensi budaya SMP Kristian di sajikan dalam Jadual 4.32

Jadual 4.32

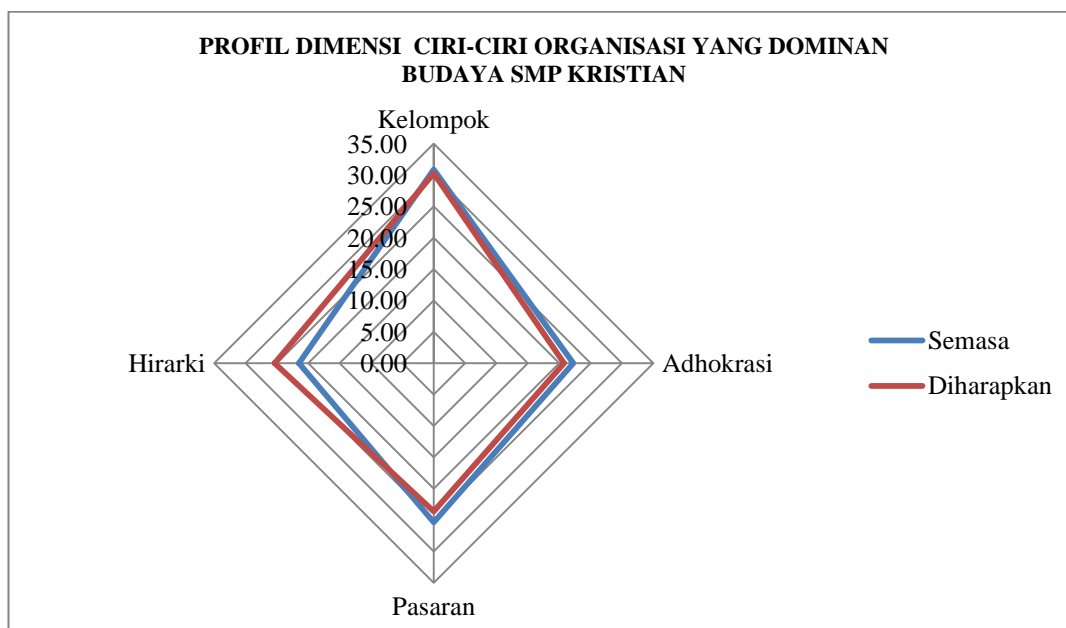
Profil Dimensi Budaya SMP Kristian

		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Ciri-ciri organisasi yang dominan	Semasa	30.88	22.25	25.38	21.50
	Diharapkan	30.25	20.75	23.63	25.38
Kepimpinan organisasi	Semasa	27.88	19.00	26.25	26.88
	Diharapkan	30.13	19.38	25.50	25.00
Pengurusan kakitangan	Semasa	30.25	19.88	23.00	26.88
	Diharapkan	32.88	18.75	20.75	27.63
Pelekat organisasi	Semasa	33.38	22.00	18.38	26.25
	Diharapkan	33.00	22.50	17.50	27.00
Penekanan strategik	Semasa	32.00	23.38	20.75	23.88
	Diharapkan	31.50	22.25	21.00	25.25
Kriteria berjaya	Semasa	31.13	19.63	19.63	29.63
	Diharapkan	32.88	20.00	18.13	29.00

Dalam Jadual 4.32 dapat diketahui bahawa skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya semasa adalah budaya kelompok iaitu 30.88; budaya adhokrasi 22.25; budaya pasaran 25.38 dan budaya hierarki 21.50. Skor tertinggi pada budaya kelompok, iaitu 30.88, ini dapat diertikan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin adalah bahawa sekolah merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para personil sekolah saling berkongsi satu sama lain.

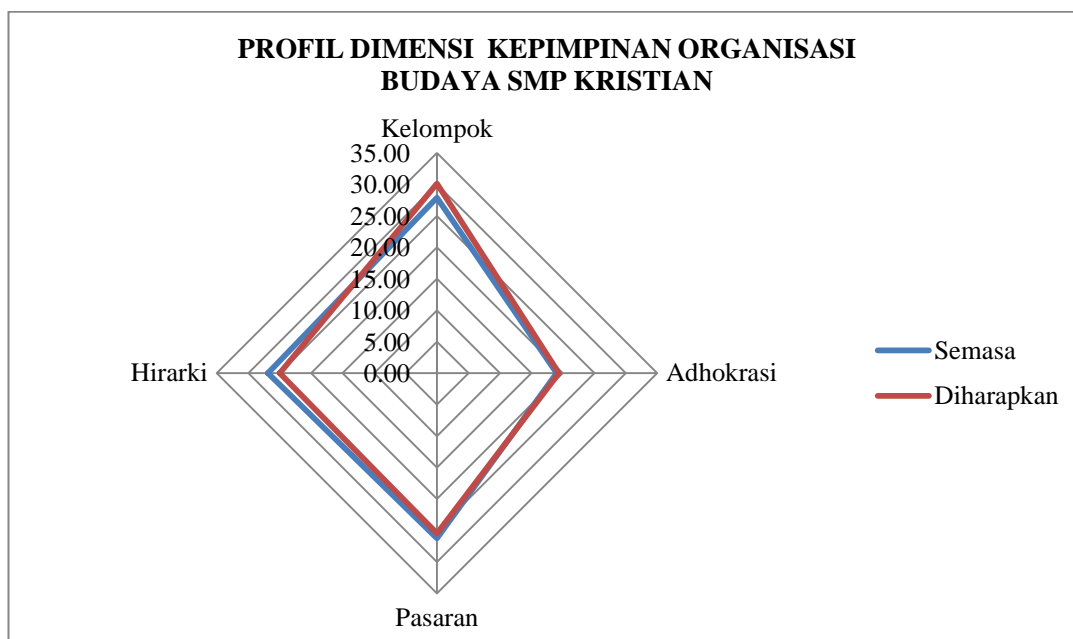
Skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya yang diharapkan ialah budaya kelompok iaitu 30.25; budaya adhokrasi 20.75; budaya pasaran 23.63 dan budaya hirarki 25.38. Skor tertinggi ialah budaya kelompok, iaitu 30.25. Ini dapat diertikan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin yang diharapkan cenderung mengharapakan sekolah merupakan suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; para personil sekolah saling berkongsi satu sama lain. Apabila kedua skor ini dibandingkan, nampak ada kesesuaian peringkat antara skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok diikuti budaya pasaran, kemudian budaya adhokrasi dan terakhir budaya hirarki. Hal ini lebih nampak terlihat dalam graf pada Rajah 4.50.

Dalam Rajah 4.50 nampak graf menggambarkan kedua-dua pasang skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam bentuk garis kecenderungan. Garis graf pada Rajah 4.50 nampak bertindih, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi ciri-ciri budaya yang dominan semasa dan yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.50. Graf Profil Dimensi Ciri-ciri organisasi yang dominan SMP Kristian

Bagi dimensi kepemimpinan organisasi, untuk budaya semasa skor menunjukkan 27.88 untuk budaya kelompok, untuk budaya adhokrasi 19.00, budaya pasaran 26.25, dan budaya hirarki 26.88. Skor tertinggi terdapat pada budaya kelompok 27.88, ini dapat diertikan bahawa kepemimpinan organisasi sekolah cenderung ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Untuk budaya yang diharapkan skor tertinggi juga pada budaya kelompok iaitu sebesar 30.13, diikuti oleh budaya pasaran 25.50, selanjutnya budaya hirarki 25.00, dan budaya adhokrasi 19.38. Ini juga bererti bahawa untuk budaya yang diharapkan diharapkan kepemimpinan sekolah ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Kedua-dua skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan budaya adhokrasi. Gambaran hal ini secara grafis nampak jelas pada Rajah 4.51

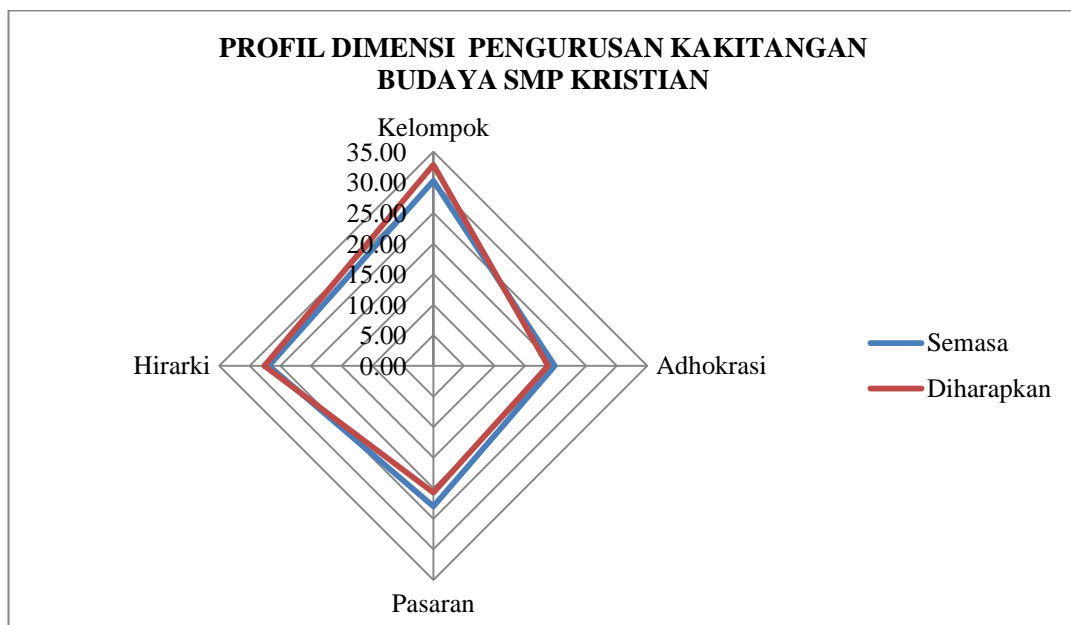


Rajah 4.51. Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SMP Kristian

Graf pada Rajah 4.51 menggambarkan dua garis yang menunjukkan bahawa kecenderungan budaya organisasi SMP Kristian saat dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi kepimpinan organisasi semasa dan yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

Data pada Jadual 4.32 membentangkan skor untuk dimensi pengurusan kakitangan semasa iaitu 30.25 untuk budaya kelompok, 19.88 untuk budaya adhokrasi, 23.00 untuk budaya pasaran dan 26.88 untuk budaya hirarki. Hal ini dapat diertikan bahawa dalam pengurusan kakitangan, gaya pengurusan di sekolah diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan partisipasi. Sedangkan untuk budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan ini digambarkan dengan skor 32.88 untuk budaya kelompok, 18.75 budaya adhokrasi, 20.75 untuk budaya pasaran, dan

27.63 untuk budaya hirarki. Gambaran skor ini juga menunjukkan bahawa budaya yang diharapkan dimensi pengurusan kakitangan masih diharapkan wujud dengan kerja pasukan, konsensus dan partisipasi. Peringkat skor dimensi pengurusan kakitangan untuk saat ini nampaknya bersesuaian dengan peringkat skor untuk budaya yang diharapkan. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada dimensi pengurusan kakitangan. Graf pada Rajah 4.52 menggambarkan hal ini secara jelas.

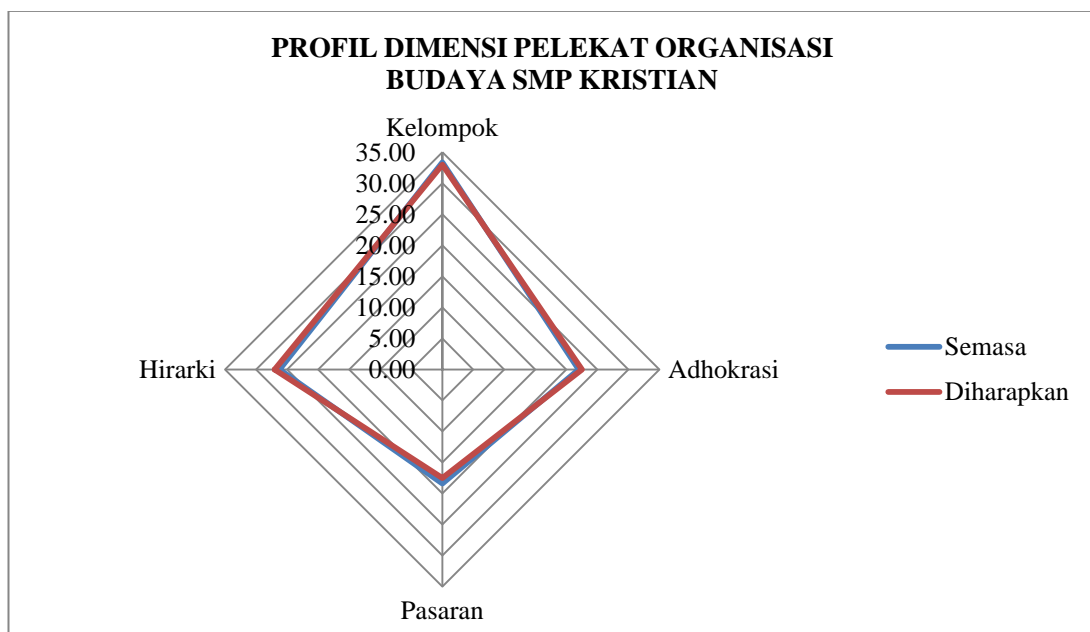


Rajah 4.52. Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan SMP Kristian

Dalam Rajah 4.52 nampak graf memperlihatkan gambar dua garis kecenderungan yang bertindih antara satu sama lain, sehingga menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan secara grafis, dimensi pengurusan kakitangan semasa dan yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

Pada dimensi pelekat organisasi semasa, data pada Jadual 4.32 menunjukkan skor 33.38 bagi budaya kelompok, 22.00 budaya adhokrasi, 18.38 untuk budaya pasaran, dan 26.25 untuk budaya hirarki. Skor tertinggi bagi budaya kelompok, ini

menggambarkan kecenderungan bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi pelekat organisasi ini skor menunjukkan untuk budaya kelompok 33,00, untuk budaya adhokrasi 22.50, untuk budaya pasaran 17.50 dan budaya hirarki 27.00. Skor tertinggi juga pada budaya kelompok, ini menggambarkan kecenderungan yang sama iaitu bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Dari peringkat skor untuk budaya semasa dan yang diharapkan juga tidak menampakkan ada perbezaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok dan peringkat terendah budaya pasaran. Graf pada Rajah 4.53 menggambarkan hal ini.



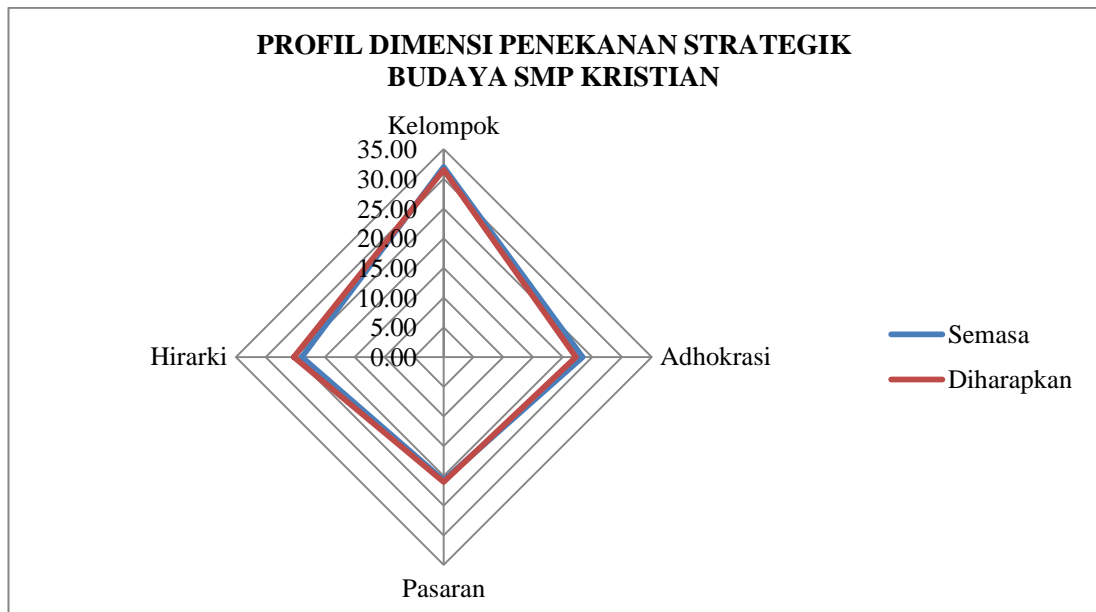
Rajah 4.53. Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi SMP Kristian

Graf pada Rajah 4.53 memperlihatkan gambaran dua garis kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi. Kedua-dua garis tersebut berhimpitan dan sudut tertinggi merujuk pada budaya kelompok. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak ada

perbezaan kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan di SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya semasa pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.32 iaitu skor untuk budaya kelompok 32.00, budaya adhokrasi 23.38, budaya pasaran 20.75 dan budaya hirarki 23.88. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.32 iaitu skor untuk budaya kelompok 31.50, budaya adhokrasi 22.25, budaya pasaran 21.00 dan budaya hirarki 25.25. Kedua-dua pasang skor ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya pada dimensi ini pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsir bahawa sekolah menekankan pembinaan sumber daya manusia; terbinanya kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan dan partisipasi; sama ada untuk budaya semasa mahupun yang diharapkan di SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya pada dimensi ini dilukiskan pada Rajah 4.54

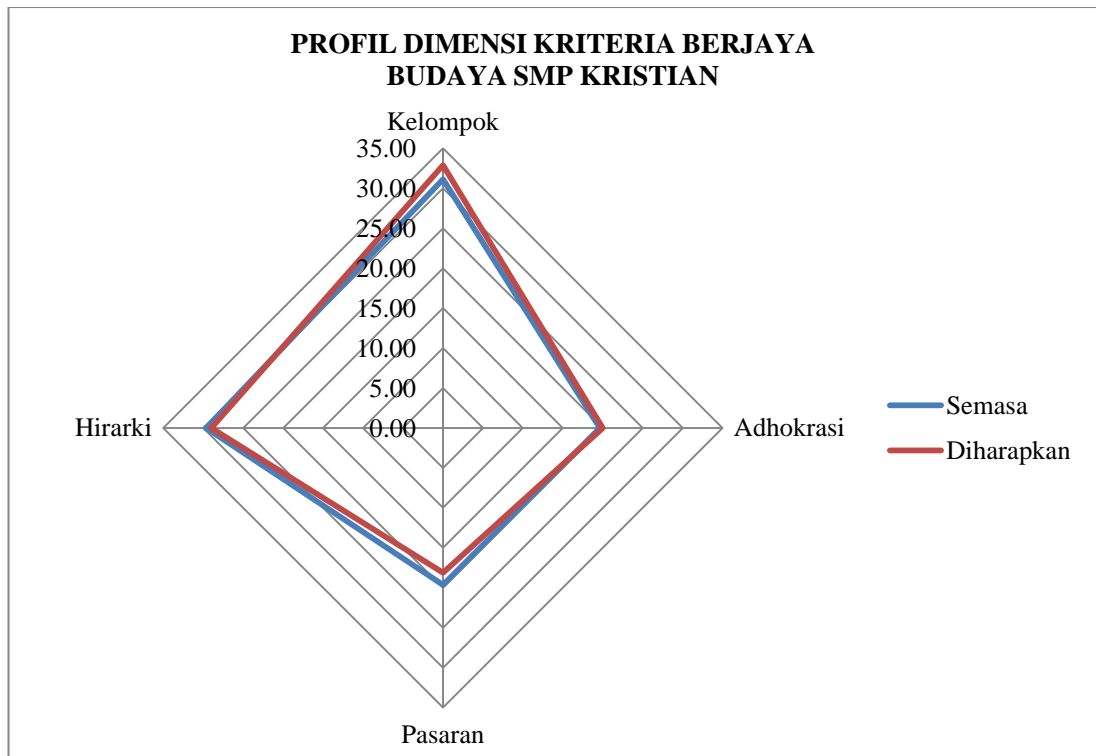


Rajah 4.54. Graf Profil Dimensi Penekanan strategik SMP Kristian

Dari graf pada Rajah 4.54 dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya pada dimensi penekanan strategik, sama ada untuk semasa mahupun yang diharapkan. Hal ini nampak pada garis pada graf yang bertumpang tindah dan sama-sama merujuk pada budaya kelompok sebagai kecenderungan budaya.

Dimensi kriteria berjaya pada budaya semasa menunjukkan skor 31.13 untuk budaya kelompok, 19.63 untuk budaya adhokrasi, 19.63 untuk budaya pasaran, dan 29.63 untuk budaya hirarki. Demikian pula untuk budaya yang diharapkan, skor untuk budaya kelompok 32.88, untuk budaya adhokrasi 20.00, untuk budaya pasaran 18.13 dan untuk budaya hirarki 29.00. Kedua-dua peringkat skor ini menampakkan kesamaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya adhokrasi, budaya hirarki dan terakhir budaya pasaran. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa organisasi sekolah mendefinisikan berjaya dalam erti pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan, dan kepedulian terhadap orang. Rajah 4.55 menggambarkan kedua pasangan skor kecenderungan ini dalam bentuk garis graf.

Rajah 4.55 menggambarkan secara grafis kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya semasa dan yang diharapkan di SMP Kristian di Bandar Banjarmasin. Dari graf dapat disimpulkan bahawa kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya ini merujuk kepada budaya kelompok, sama ada untuk semasa mahupun yang diharapkan.



Rajah 4.55. Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya SMP Kristian

4.3.2.6 Profil Atribut Budaya SMP Kristian

Senarai atribut budaya pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya, bagaimana kesamaan atau perbezaan di antara keenam-enam dimensi budaya itu.

Skor dimensi budaya semasa pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.33

Jadual 4.33 menampakkan skor kecenderungan budaya organisasi semasa pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin iaitu kecenderungan utama pada budaya kelompok,

meskipun kecenderungan berikutnya berbeza-beza namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara.

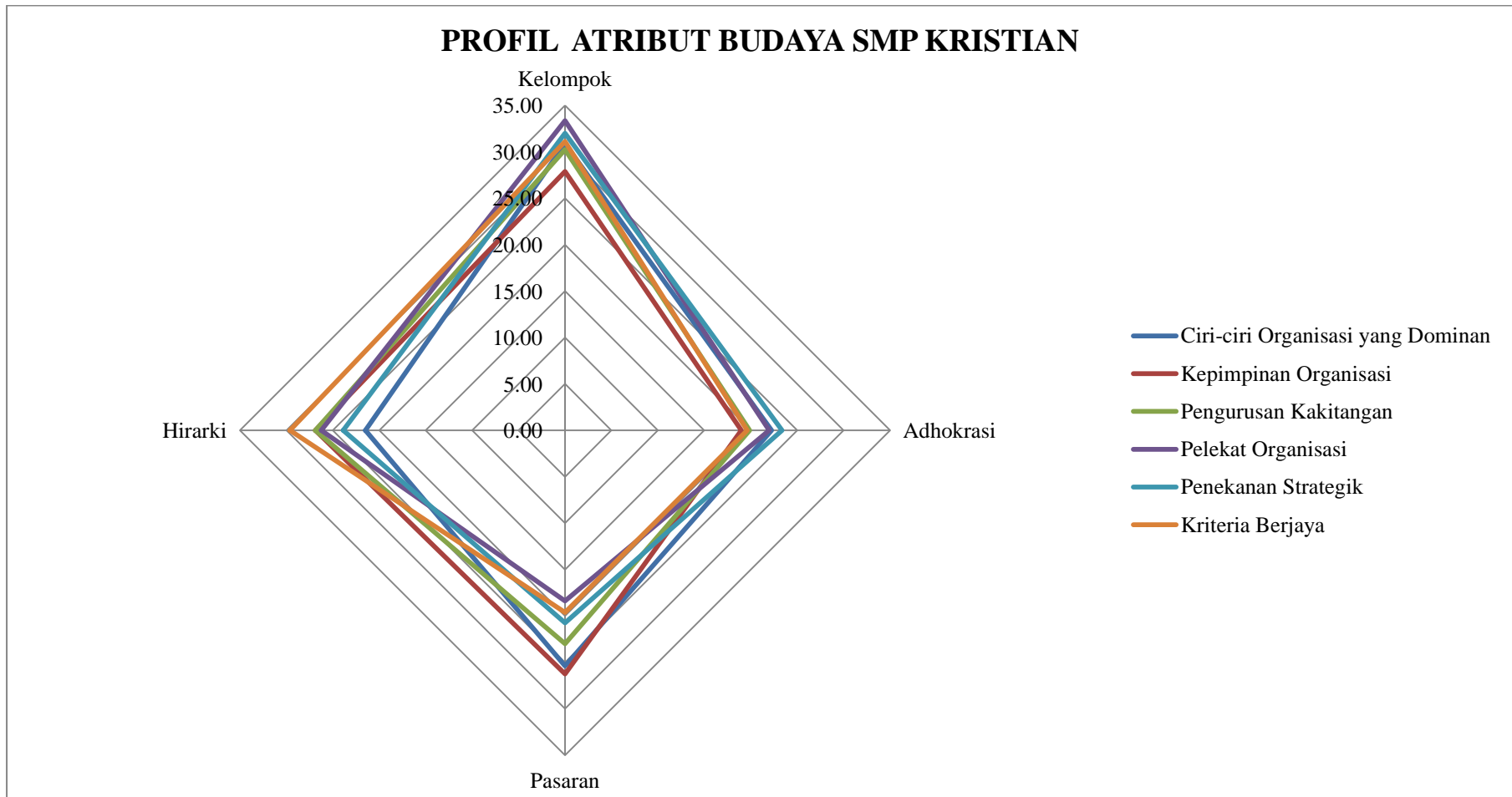
Jadual 4.33

Profil Atribut Budaya semasa SMP Kristian

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.90	22.30	25.40	21.50	100
	Kepimpinan organisasi	27.90	19.00	26.30	26.90	100
	Pengurusan kakitangan	30.30	19.90	23.00	26.90	100
	Pelekat organisasi	33.40	22.00	18.40	26.30	100
	Penekanan strategik	32.00	23.40	20.80	23.90	100
	Kriteria berjaya	31.10	19.60	19.60	29.60	100
		185.50	126.10	133.40	155.00	

Hal ini akan lebih nampak jelas dalam lukisan graf pada Rajah 4.56.

Pada Rajah 4.56 nampak bahawa keenam-enam-enam garis graf dimensi saling bertumpang tindih dan keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan tertinggi ialah budaya kelompok. Meskipun kecenderungan peringkat berikutnya berbeza-beza, namun tidak nampak garis perbezaan yang ketara. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.749 dan nilai $p = 0.004$. Dengan demikian dapat diertikan bahawa terdapat keserasian antara keenam-enam dimensi budaya semasa di SMP Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 13.475 dengan nilai $p = 0.004$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya semasa pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.56. Graf Profil Atribut Budaya Semasa SMP Kristian

Profil atribut budaya organisasi yang diharapkan SMP Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk senarai skor seperti nampak pada Jadual 4.34.

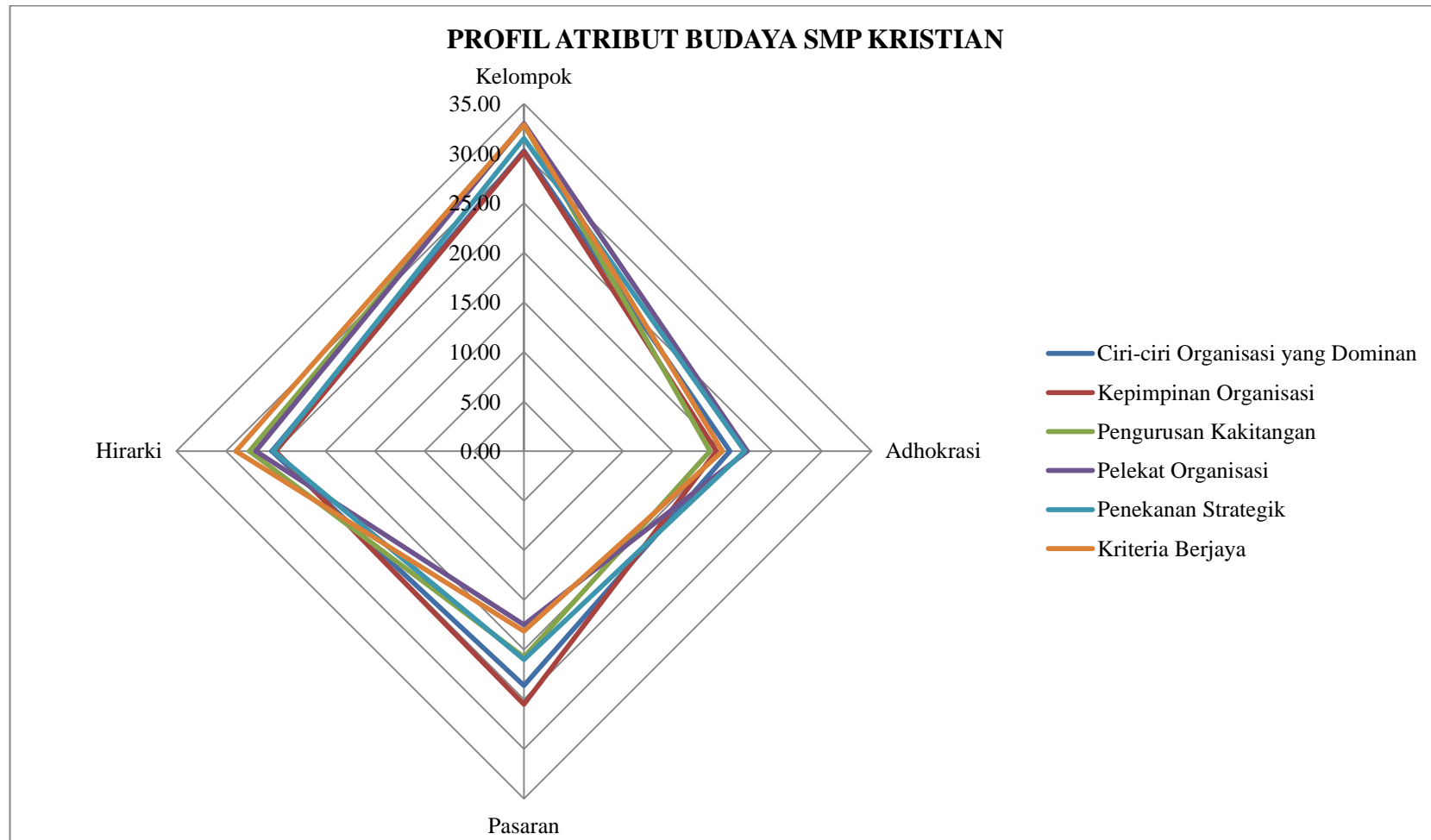
Jadual 4.34

Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMP Kristian

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.30	20.80	23.60	25.40	100
	Kepimpinan Organisasi	30.10	19.40	25.50	25.00	100
	Pengurusan Kakitangan	32.90	18.80	20.80	27.60	100
	Pelekat Organisasi	33.00	22.50	17.50	27.00	100
	Penekanan strategik	31.50	22.30	21.00	25.30	100
	Kriteria Berjaya	32.90	20.00	18.10	29.00	100
		190.60	123.60	126.50	159.30	

Dari Jadual 4.34 nampak bahawa kecenderungan tertinggi untuk semua dimensi budaya yang diharapkan merujuk kepada budaya kelompok. Meskipun ada sedikit perbezaan kecenderungan pada peringkat berikutnya untuk pelbagai dimensi, namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang mencolok. Hal ini nampak jelas tergambar dalam graf pada Rajah 4.57.

Graf pada Rajah 4.57 menggambarkan garis kecenderungan semua dimensi budaya yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin. Semua garis menunjukkan bentuk kecenderungan yang hampir sama, dan kecenderungan tertinggi merujuk kepada budaya kelompok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.811 dan nilai $p = 0.002$. Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.57. Graf Profil Atribut Budaya yang diharapkan SMP Kristian

Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 14.600 dengan nilai $p = 0.002$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.7 Profil Budaya SMP Kristian

Senarai profil budaya ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam skor dimensi budaya dirata-ratakan dan digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak gambaran budaya sebagai perpaduan keenam dimensi budaya itu.

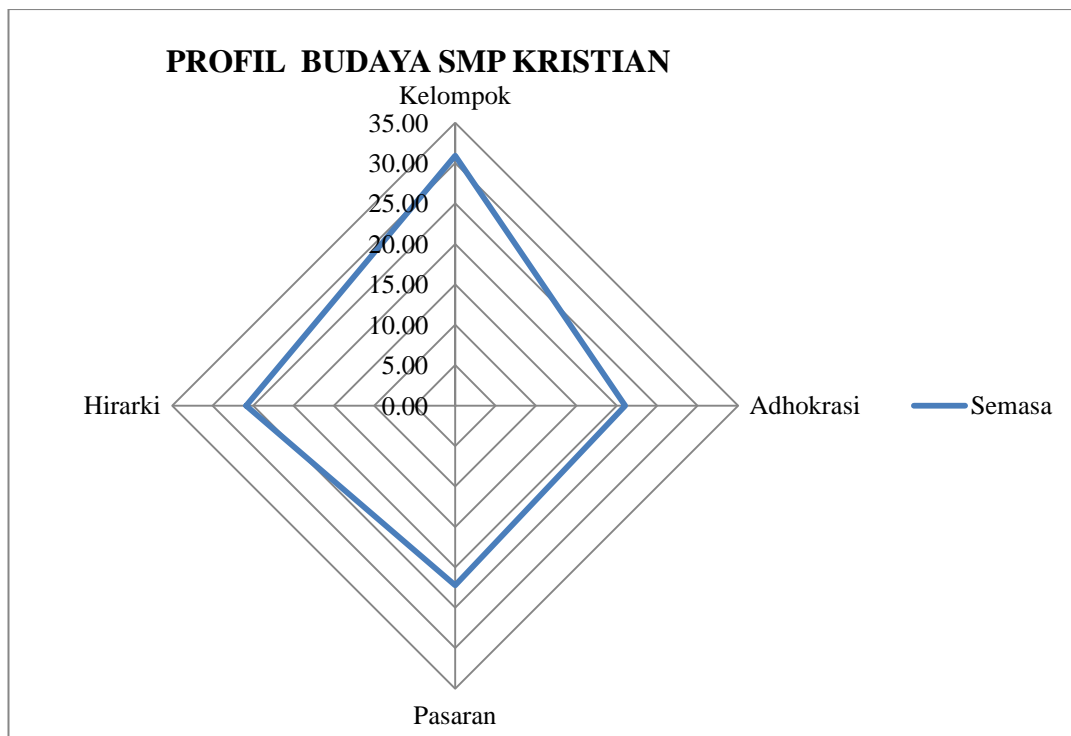
Jadual 4.35 membentangkan skor profil budaya SMP Kristian di Bandar Banjarmasin untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan.

Jadual 4.35

Profil Budaya SMP Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	30.90	21.00	22.20	25.80	100
Diharapkan	31.80	20.60	21.10	26.50	100

Pada Jadual 4.35 diketahui skor profil budaya semasa di SMP Kristian di Bandar Banjarmasin menunjukkan 30.90 untuk budaya kelompok, 21.00 untuk budaya adhokrasi, 22.20 untuk budaya pasaran, dan 25.80 untuk budaya hirarki. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka bentuk graf nampak pada Rajah 4.58.

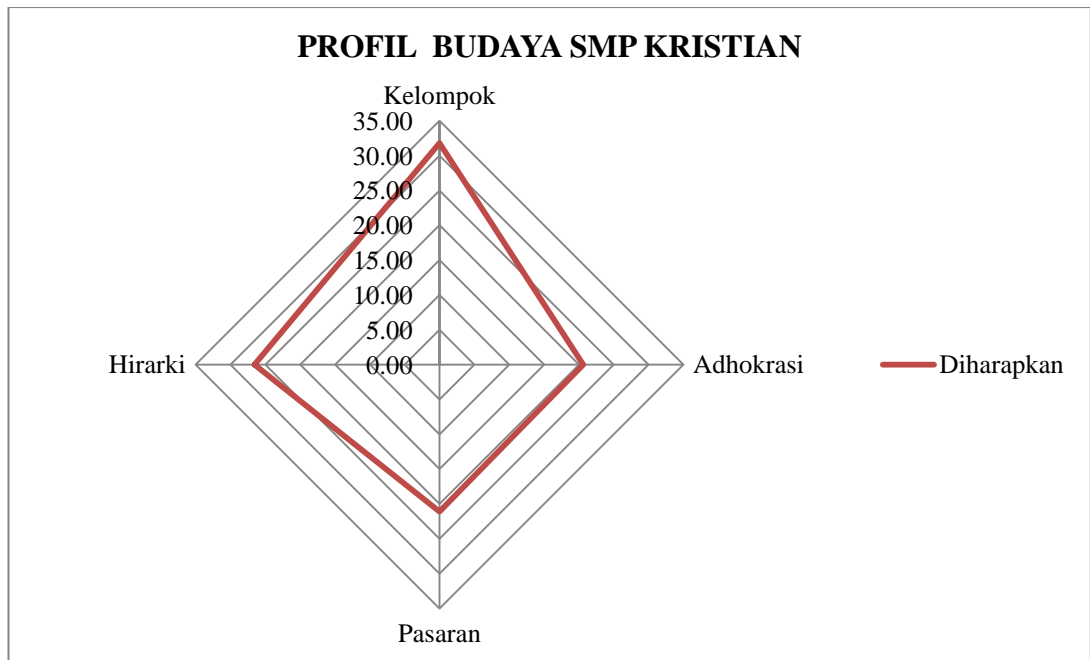


Rajah 4.58. Graf Profil Budaya semasa SMP Kristian

Graf pada Rajah 4.63 menggambarkan bahawa arah kecenderungan budaya semasa pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin adalah budaya kelompok.

Profil budaya yang diharapkan di SMP Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Jadual 4.35 dengan skor masing-masing untuk budaya kelompok 31.80, budaya adhokrasi 20.60, budaya pasaran 21.10, dan budaya hirarki 26.50. Lukisan graf dari kecenderungan budaya sesuai dengan skor ini dibentangkan pada Rajah 4.59.

Graf pada Rajah 4.59 memperlihatkan bahawa kecenderungan budaya yang diharapkan SMP Kristian di Bandar Banjarmasin juga ada pada budaya kelompok.



Rajah 4.59. Graf Profil Budaya yang Diharapkan SMP Kristian

4.3.2.8 Perbandingan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan pada SMP Kristian

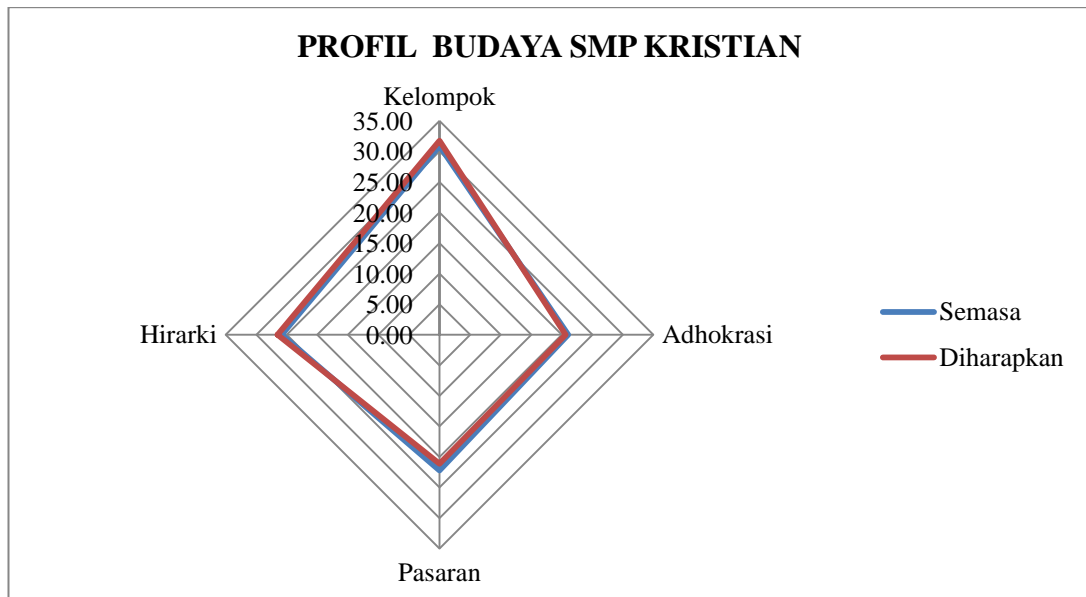
Perbandingan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbezaan antara profil budaya semasa dengan profil budaya yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin. Jadual 4.36 membentangkan data skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.36

Profil Perbandingan Profil Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan di SMP Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Semasa	30.92	21.02	22.23	25.83
Diharapkan	31.77	20.60	21.08	26.54

Jadual 4.36 menunjukkan peringkat skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan, nampak bahawa peringkat kedua-duanya sama iaitu peringkat tertinggi ialah budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, budaya pasaran, dan budaya adhokrasi. Apabila dilukiskan dalam bentuk graf maka gambaran kecenderungan itu nampak pada Rajah 4.60.



Rajah 4.60. Graf Perbandingan Profil Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan di SMP Kristian

Graf pada Rajah 4.60 menggambarkan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam satu graf, sehingga nampak bagaimana kedua-dua kecenderungan itu dibandingkan.

Pada graf nampak bahawa garis kecenderungan kedua-dua budaya itu berada pada garis yang sama, dan kedua-duanya lebih cenderung pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan tidak terdapat perbezaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa terdapat kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMP Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.9 Profil Dimensi Budaya SMA Kristian

Bahagian ini membentangkan senarai profil masing-masing dimensi budaya sama ada dimensi budaya semasa mahupun dimensi budaya yang diharapkan, pada sekolah menengah atas (SMA) Kristian di Bandar Banjarmasin. Senarai menggambarkan profil masing-masing dimensi budaya menurut Cameron dan Quinn (1999) iaitu (1) ciri-ciri organisasi yang dominan; (2) kepimpinan organisasi; (3) pengurusan kakitangan; (4) pelekat organisasi; (5) penekanan strategik; dan (6) kriteria berjaya.

Data dimensi budaya SMA Kristian dibentangkan dalam Jadual 4.37.

Jadual 4.37

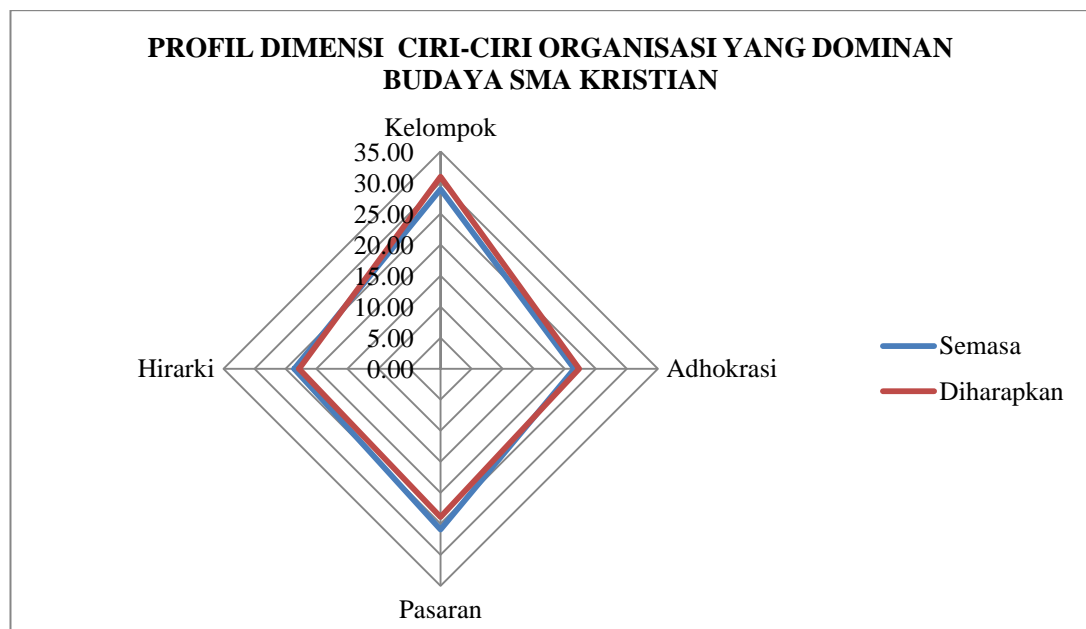
Profil Dimensi Budaya SMA Kristian

Dimensi		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Ciri-ciri organisasi yang dominan	Semasa	28.91	21.56	25.94	23.59
	Diharapkan	30.94	22.34	23.91	22.81
Kepimpinan organisasi	Semasa	29.06	20.63	22.50	27.81
	Diharapkan	29.53	21.09	21.34	28.03
Pengurusan kakitangan	Semasa	33.13	16.88	23.44	26.56
	Diharapkan	34.53	19.22	21.72	24.53
Pelekat organisasi	Semasa	31.56	25.16	17.81	25.47
	Diharapkan	35.16	22.19	18.13	24.53
Penekanan strategik	Semasa	32.81	24.22	21.88	21.09
	Diharapkan	34.38	24.06	19.69	21.88
Kriteria berjaya	Semasa	36.09	20.16	19.06	24.69
	Diharapkan	34.84	20.78	18.91	25.47

Jadual 4.37 membentangkan skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya semasa sebesar 28.91 untuk budaya kelompok; 21.56 untuk budaya adhokrasi; 25.94 untuk budaya pasaran dan 23.59 untuk budaya hierarkhi. Skor tertinggi bagi budaya kelompok, iaitu 28.91, dapat ditafsirkan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin adalah sekolah

dipersepsikan sebagai suatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar; di mana kakitangan sekolah saling berkongsi antara satu sama lain.

Skor dimensi ciri-ciri organisasi yang dominan untuk budaya yang diharapkan ialah budaya kelompok iaitu 30.94; budaya adhokrasi 22.34; budaya pasaran 23.91 dan budaya hierarkhi 22.81. Skor tertinggi bagi budaya kelompok, iaitu 30.94, dapat ditafsirkan bahawa ciri-ciri organisasi yang dominan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin yang diharapkan cenderung mengharapakan sekolah sebagai suatu tempat seperti sebuah keluarga besar; di mana kakitangan sekolah saling berkongsi antara satu sama lain. Apabila kedua-dua skor ini dibandingkan, nampak ada kesesuaian peringkat antara skor budaya semasa dan skor budaya yang diharapkan, iaitu skor tertinggi pada budaya kelompok diikuti budaya pasaran, kemudian budaya adhokrasi dan terakhir budaya hirarki. Hal ini lebih jelas kelihatan dalam graf pada Rajah 4.61.



Rajah 4.61. Graf Profil Dimensi Ciri-ciri organisasi yang dominan SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.61 menampakkan garis bertindih antara satu sama lain. Ini menggambarkan bahawa tidak wujud perbezaan yang nyata, sehingga dapat disimpulkan tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi ciri-ciri budaya yang dominan semasa dan budaya yang diharapkan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

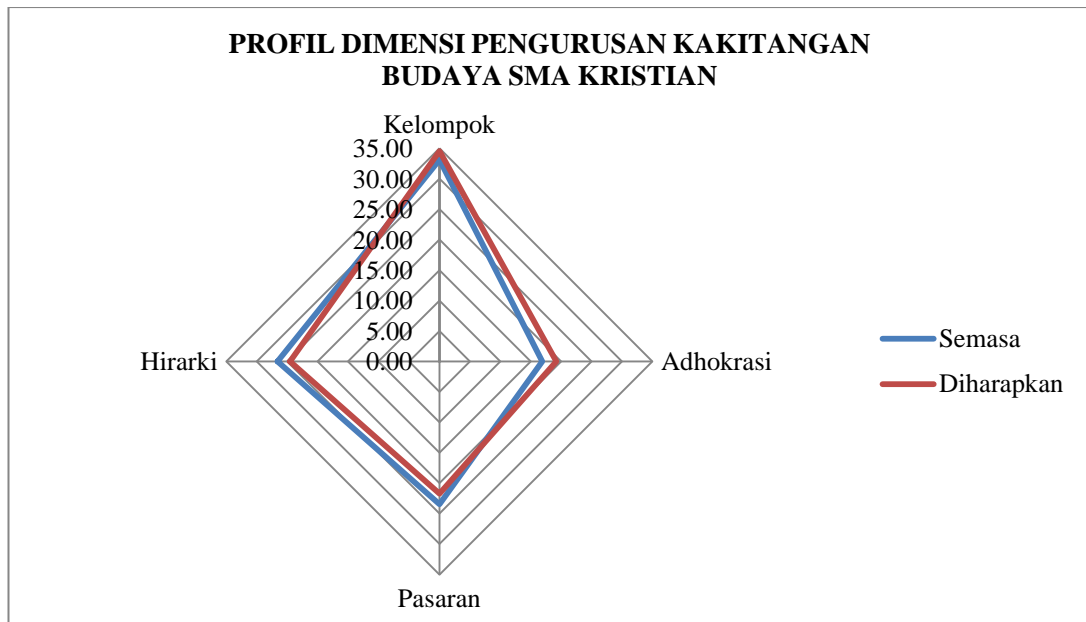
Bagi dimensi kepemimpinan organisasi, untuk budaya semasa skor menunjukkan 29.06 untuk budaya kelompok, untuk budaya adhokrasi 20.63, budaya pasaran 22.50, dan budaya hirarki 27.81. Skor tertinggi ialah budaya kelompok iaitu 29.06. Ini dapat ditafsirkan bahawa kepemimpinan organisasi sekolah cenderung ditunjukkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Untuk budaya yang diharapkan skor tertinggi juga ialah budaya kelompok iaitu 29.53, diikuti oleh hirarki 28.03, selanjutnya budaya budaya pasaran 21.34, dan budaya adhokrasi 21.09. Ini juga bererti bahawa untuk budaya yang diharapkan, kepemimpinan sekolah diharapkan dalam bentuk menasihati, memudahkan, atau mengasuh dan membina. Kedua-dua skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, iaitu skor tertinggi untuk budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya pasaran dan budaya adhokrasi. Gambaran hal ini secara grafis nampak jelas pada Rajah 4.62.

Pada graf dalam Rajah 4.62 nampak dua garis yang menunjukkan bahawa kecenderungan budaya organisasi SMA Kristian semasa dan budaya yang diharapkan memiliki kesamaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan dimensi kepemimpinan organisasi semasa dan yang diharapkan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.62. Graf Profil Dimensi Kepimpinan Organisasi SMA Kristian

Jadual 4.37 juga membentangkan skor untuk dimensi pengurusan kakitangan saat ini iaitu 33.13 untuk budaya kelompok, 16.88 untuk budaya adhokrasi, 23.44 untuk budaya pasaran dan 26.56 untuk budaya hirarki. Hal ini dapat diertikan bahawa dalam pengurusan kakitangan, gaya pengurusan di sekolah diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan penyertaan. Untuk budaya yang diharapkan, skor dimensi pengurusan kakitangan untuk budaya kelompok ialah 34.53, budaya adhokrasi 19.22, untuk budaya pasaran 21.72, dan untuk budaya hirarki 24.53. Gambaran skor ini juga menunjukkan bahawa budaya yang diharapkan, dimensi pengurusan kakitangan masih diharapkan diwujudkan dengan kerja pasukan, konsensus dan partisipasi. Peringkat skor dimensi pengurusan kakitangan untuk budaya semasa nampaknya bersesuaian dengan peringkat skor untuk budaya yang diharapkan. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada dimensi pengurusan kakitangan. Graf pada Rajah 4.63 menggambarkan hal ini secara jelas.

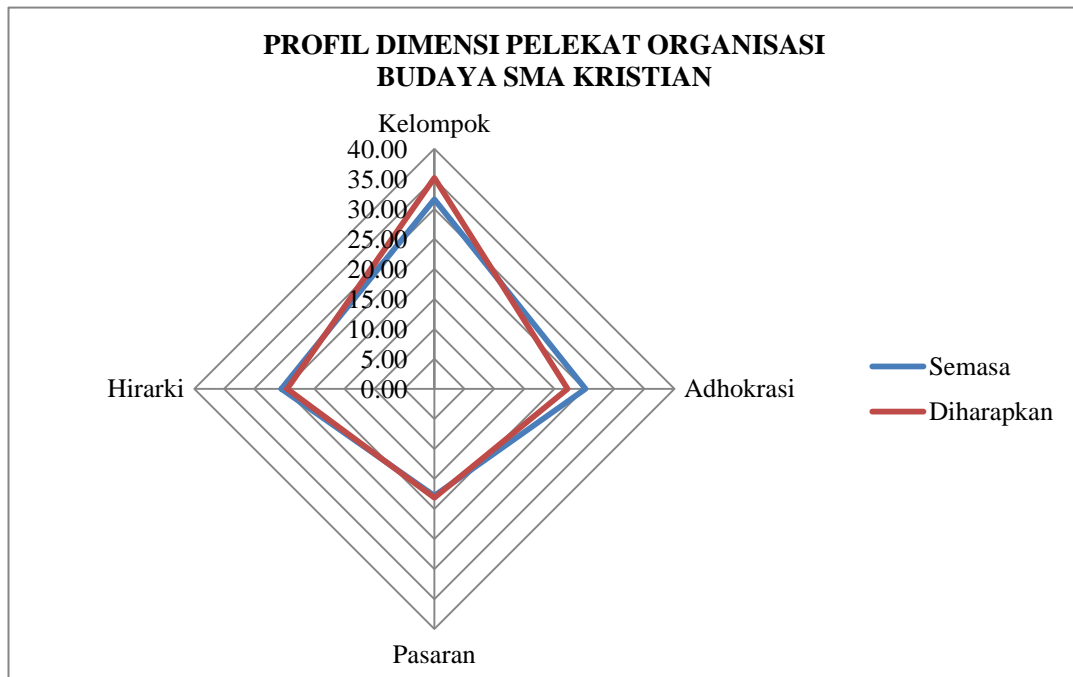


Rajah 4.63. Graf Profil Dimensi Pengurusan Kakitangan SMA Kristian

Dalam Rajah 4.63 graf menunjukkan dua garis kecenderungan yang bertindan sehingga menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan secara grafik dimensi pengurusan kakitangan semasa dan yang diharapkan pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

Bagi dimensi pelekat organisasi semasa, data dalam Jadual 4.37 menunjukkan skor 31.56 bagi budaya kelompok, 25.16 bagi budaya adhokrasi, 17.81 bagi budaya pasaran, dan 25.47 bagi budaya hirarki. Skor tertinggi bagi budaya kelompok menggambarkan kecenderungan bahawa pelekat yang mempersatukan sekolah adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah. Untuk budaya yang diharapkan pada dimensi pelekat organisasi ini skor menunjukkan bagi budaya kelompok ialah 35.16, bagi budaya adhokrasi 22.19, bagi budaya pasaran 18.13 dan budaya hirarki 24.53. Skor tertinggi juga ialah bagi budaya kelompok. Ini menggambarkan kecenderungan yang sama iaitu bahawa di masa yang akan datang pelekat yang mempersatukan sekolah diharapkan adalah kesetiaan dan saling percaya dan komitmen yang tinggi ke atas organisasi sekolah.

Peringkat skor untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan juga tidak menampakkan ada perbezaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok dan peringkat terendah budaya pasaran. Graf pada Rajah 4.64 menggambarkan hal ini.

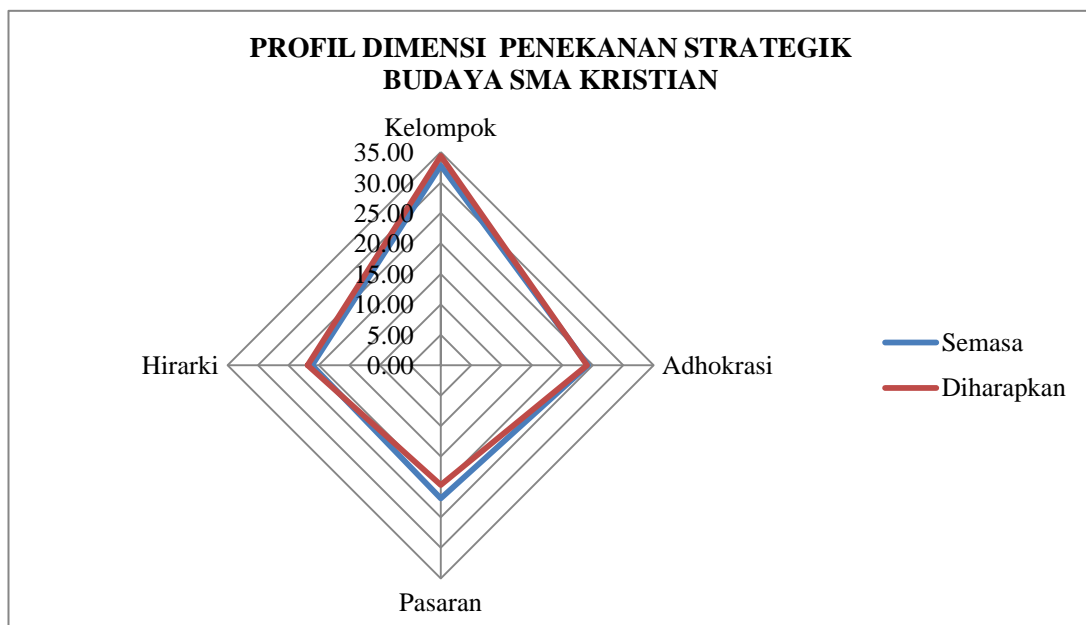


Rajah 4.64. Graf Profil Dimensi Pelekat Organisasi SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.64 memperlihatkan gambaran dua garis kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi. Kedua-dua garis tersebut berhimpitan dan sudut tertinggi merujuk kepada budaya kelompok. Hal ini dapat diertikan bahawa tidak ada perbezaan kecenderungan budaya untuk dimensi pelekat organisasi semasa dan yang diharapkan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

Kecenderungan budaya semasa pada dimensi penekanan strategik ditunjukkan pada Jadual 4.37 iaitu skor untuk budaya kelompok 32.81, budaya adhokrasi 24.22, budaya pasaran 21.88 dan budaya hirarki 21.09. Untuk budaya yang diharapkan bagi dimensi penekanan strategik ditunjukkan dalam Jadual 4.33 iaitu skor untuk budaya kelompok ialah 34.38, budaya adhokrasi 24.06, budaya pasaran 19.69 dan

budaya hirarki 21.88. Kedua-dua pasang skor ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya pada dimensi ini pada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsir bahawa sekolah menekankan pembinaan sumber daya manusia; terbinanya kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan dan partisipasi; sama ada untuk budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Kecenderungan budaya pada dimensi ini dilukiskan pada Rajah 4.65.

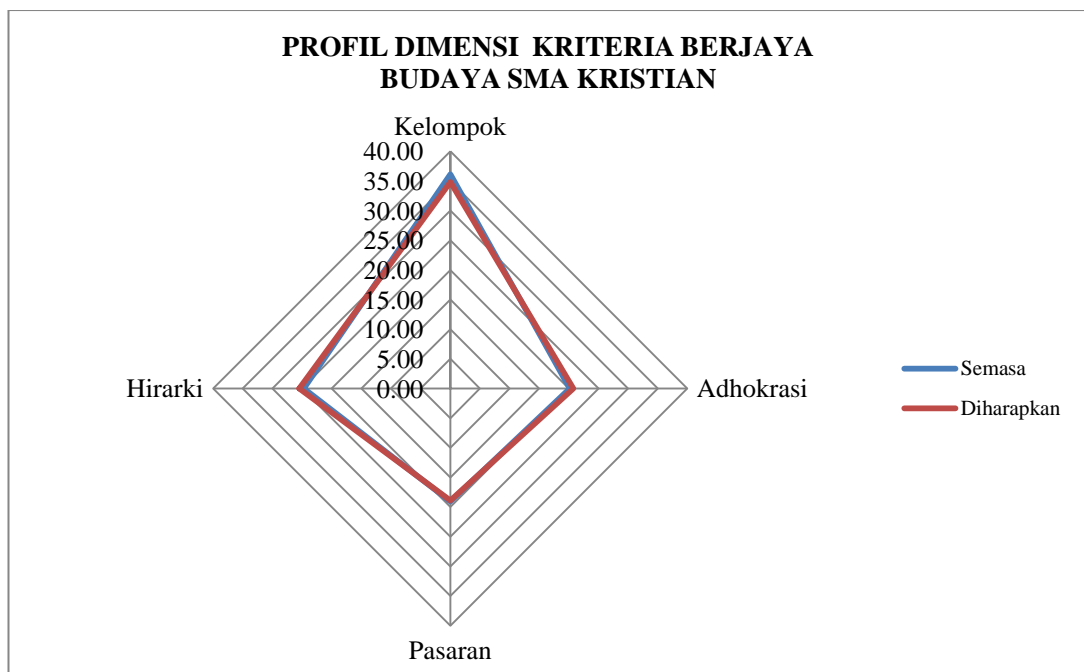


Rajah 4.65. Graf Profil Dimensi Penekanan strategik SMA Kristian

Dari graf pada Rajah 4.65 dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan kecenderungan budaya pada dimensi penekanan strategik, sama ada untuk saat ini mahupun yang diharapkan. Hal ini nampak pada garis pada graf yang bertindan dan sama-sama merujuk kepada budaya kelompok sebagai kecenderungan dimensi penekanan strategik pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

Dimensi kriteria berjaya pada budaya semasa menunjukkan skor 36.09 untuk budaya kelompok, 20.16 untuk budaya adhokrasi, 19.06 untuk budaya pasaran, dan 24.69 untuk budaya hirarki. Demikian pula untuk budaya yang diharapkan, skor untuk

budaya kelompok 34.84, untuk budaya adhokrasi 20.78, untuk budaya pasaran 18.91 dan untuk budaya hirarki 25.47. Kedua-dua peringkat skor ini menampakkan kesamaan iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, selanjutnya budaya hirarki, budaya adhokrasi dan terakhir budaya pasaran. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa organisasi sekolah mendefinisikan berjaya dalam erti pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan, dan kepedulian terhadap orang. Rajah 4.66 menggambarkan kedua pasangan skor kecenderungan ini dalam bentuk garis graf.



Rajah 4.66. Graf Profil Dimensi Kriteria Berjaya SMA Kristian

Rajah 4.66 menggambarkan secara grafis kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya semasa dan yang diharapkan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Dari graf dapat disimpulkan bahawa kecenderungan budaya untuk dimensi kriteria berjaya ini merujuk kepada budaya kelompok, sama ada untuk semasa mahupun yang diharapkan.

4.3.2.10 Profil Atribut Budaya SMA Kristian

Atribut budaya pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin ini disenaraikan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya, bagaimana kesamaan atau perbezaan di antara keenam-enam dimensi budaya itu.

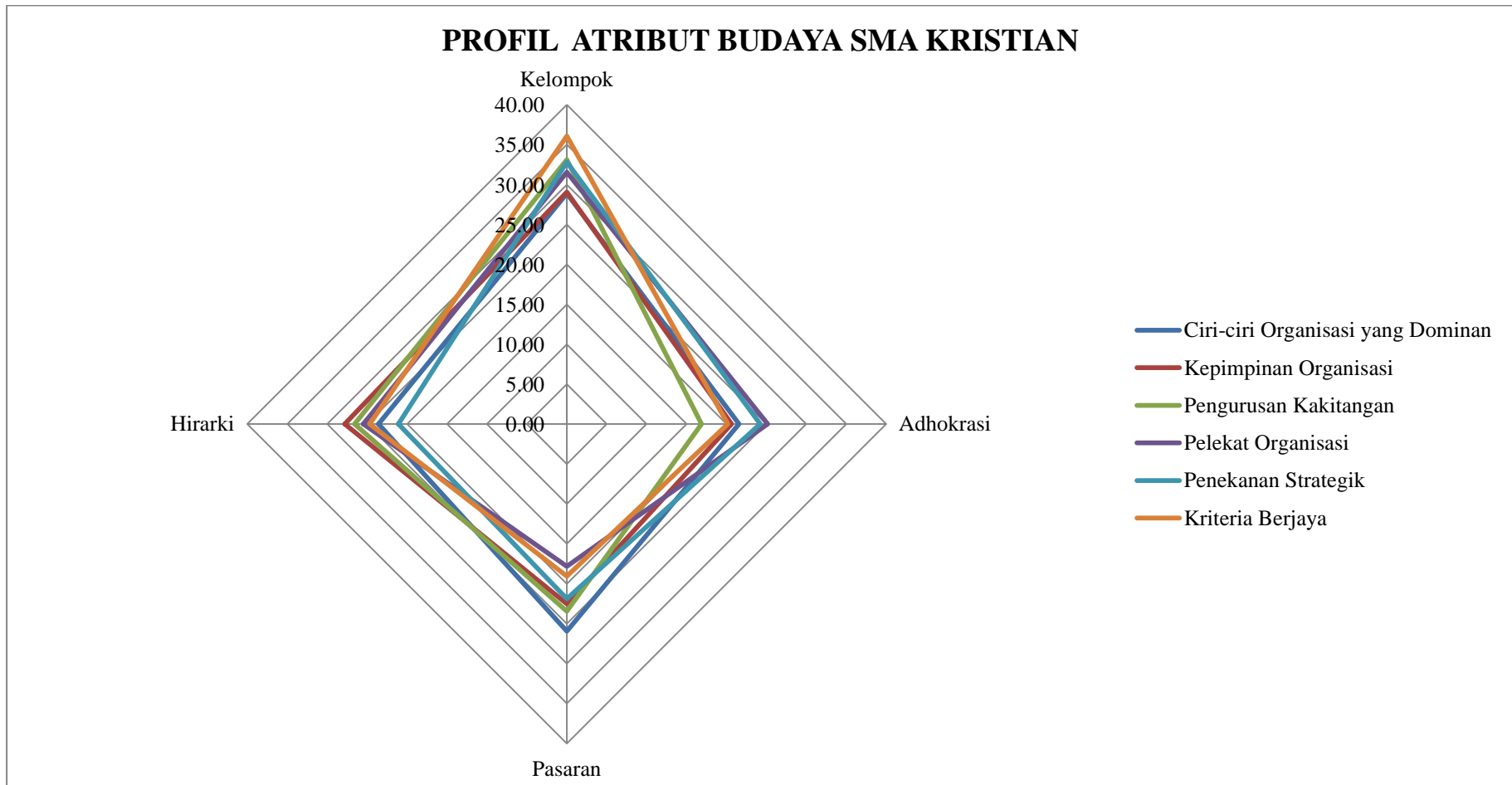
Skor dimensi budaya semasa pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.38.

Jadual 4.38

Profil Atribut Budaya semasa SMA Kristian di Bandar Banjarmasin

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki		
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	28.90	21.60	25.90	23.60	100
	Kepimpinan organisasi	29.10	20.60	22.50	27.80	100
	Pengurusan kakitangan	33.10	16.90	23.40	26.60	100
	Pelekat organisasi	31.60	25.20	17.80	25.50	100
	Penekanan strategik	32.80	24.20	21.90	21.10	100
	Kriteria berjaya	36.10	20.20	19.10	24.70	100
	191.60	128.60	130.60	149.20		

Jadual 4.38 menampakkan kecenderungan budaya organisasi SMA Kristian di Bandar Banjarmasin saat ini iaitu kecenderungan utama pada budaya kelompok, meskipun kecenderungan berikutnya berbeza-beza namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Hal ini akan lebih nampak jelas dalam lukisan graf pada Rajah 4.67.



Rajah 4.67. Graf Profil Atribut Budaya Semasa SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.67 menggambarkan keenam-enam garis graf dimensi bertindan antara satu sama lain dan keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan tertinggi kepada budaya kelompok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.678 dan nilai $p = 0.007$. Dengan demikian dapat diertikan bahawa terdapat keserasian antara keenam-enam dimensi budaya semasa di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 12.200 dengan nilai $p = 0.007$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat di antara keempat jenis budaya semasa pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

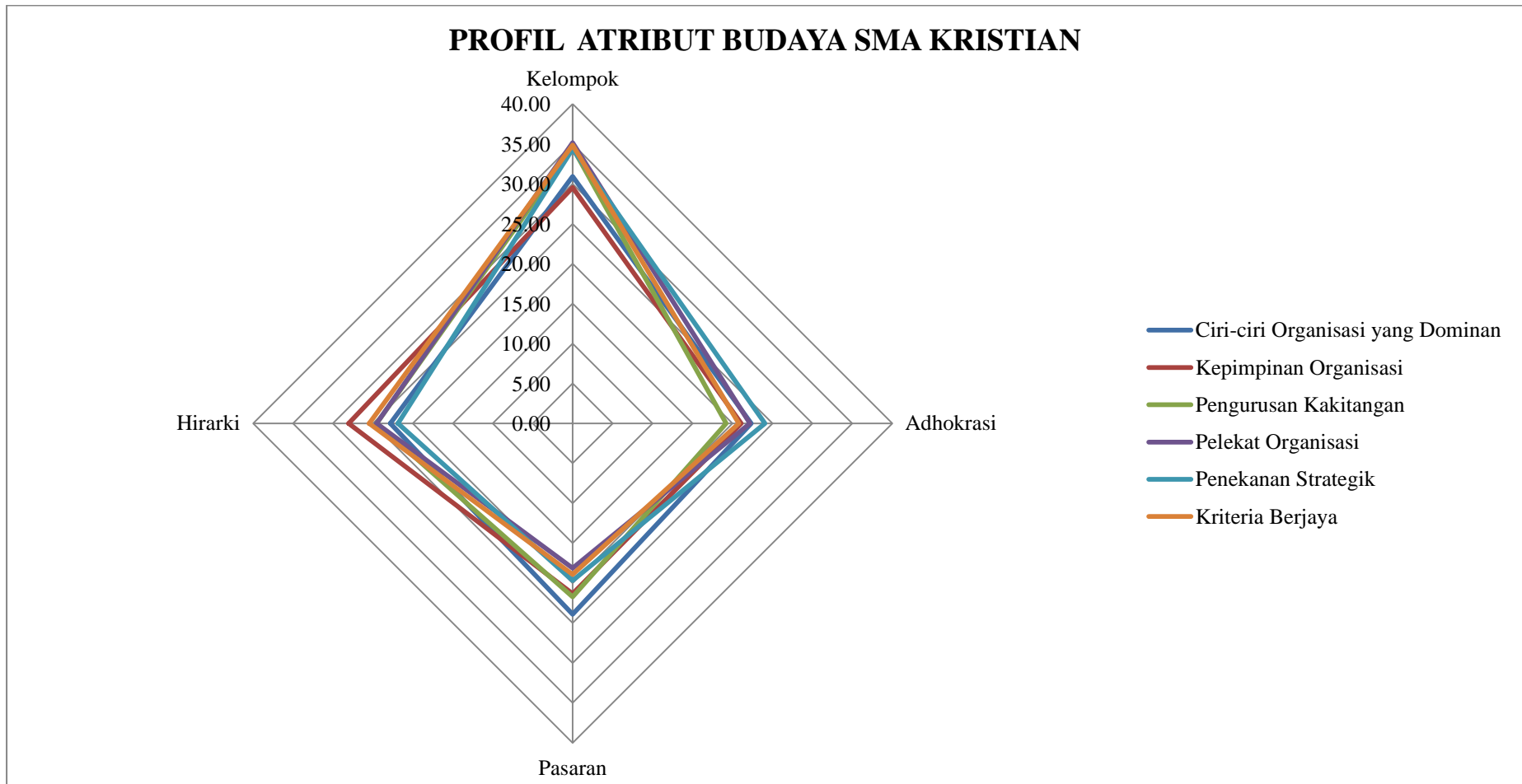
Profil budaya organisasi yang diharapkan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk senarai skor seperti nampak pada Jadual 4.39.

Jadual 4.39

Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SMA Kristian

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.90	22.30	23.90	22.80	100
	Kepimpinan organisasi	29.50	21.10	21.30	28.00	100
	Pengurusan kakitangan	34.50	19.20	21.70	24.50	100
	Pelekat organisasi	35.20	22.20	18.10	24.50	100
	Penekanan strategik	34.40	24.10	19.70	21.90	100
	Kriteria berjaya	34.80	20.80	18.90	25.50	100
		199.40	129.70	123.70	147.30	

Dari Jadual 4.39 nampak bahawa kecenderungan tertinggi untuk semua dimensi budaya yang diharapkan merujuk pada budaya kelompok. Meskipun ada sedikit perbezaan kecenderungan pada peringkat berikutnya untuk pelbagai dimensi, namun relatif tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Hal ini nampak jelas tergambar dalam graf pada Rajah 4.68



Rajah 4.68. Profil Atribut Budaya yang Diharapkan SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.68 menggambarkan garis kecenderungan semua dimensi budaya yang diharapkan pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Semua garis menunjukkan bentuk kecenderungan yang hampir sama, dan kecenderungan tertinggi merujuk pada budaya kelompok.

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.733 dan nilai $p = 0.004$. Hal ini dapat diartikan bahawa terdapat keserasian di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 13.200 dengan nilai $p = 0.004$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.11 Profil Budaya SMA Kristian

Senarai profil budaya ini dimaksudkan untuk membuat gambaran umum mengenai semua dimensi budaya, sehingga akan nampak satu gambaran kecenderungan budaya berdasarkan kesatuan semua dimensi budaya. Keenam-enam skor dimensi budaya dirata-ratakan dan digambarkan dalam satu graf sehingga akan nampak gambaran budaya sebagai perpaduan keenam dimensi budaya itu.

Jadual 4.40 membentangkan skor profil budaya SMA Kristian di Bandar Banjarmasin untuk budaya semasa dan budaya yang diharapkan.

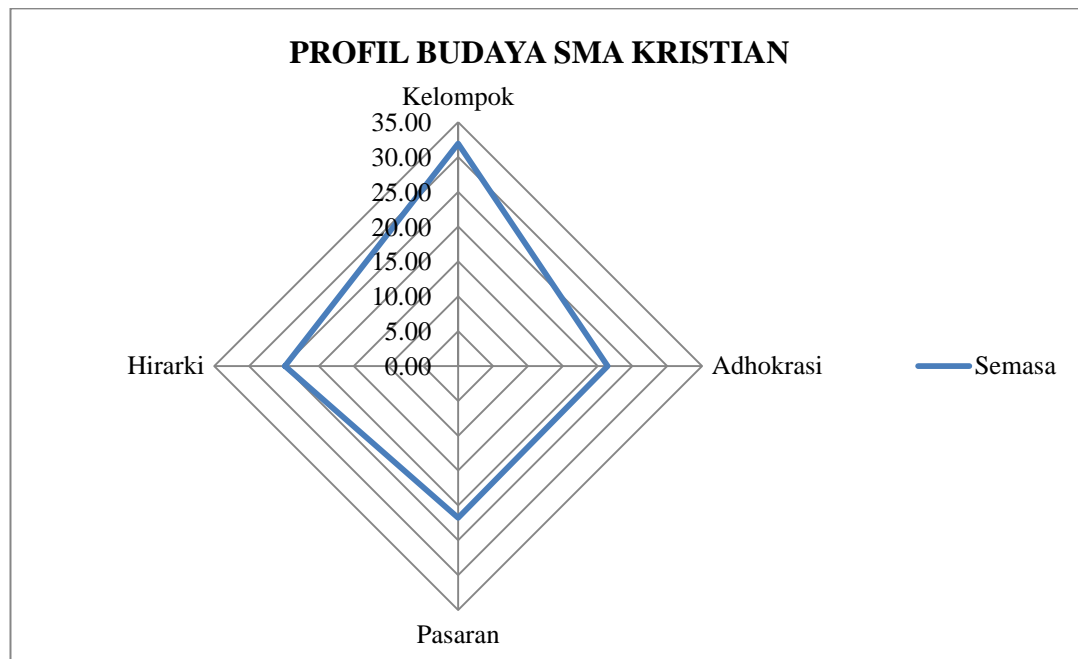
Pada Jadual 4.40 diketahui skor profil budaya semasa di SMA Kristian di Bandar Banjarmasin menunjukkan 31.93 untuk budaya kelompok, 21.43 untuk budaya adhokrasi, 21.77 untuk budaya pasaran, dan 24.87 untuk budaya hirarki.

Jadual 4.40

Profil Budaya SMA Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Semasa	31.93	21.43	21.77	24.87
Diharapkan	33.23	21.61	20.61	24.54

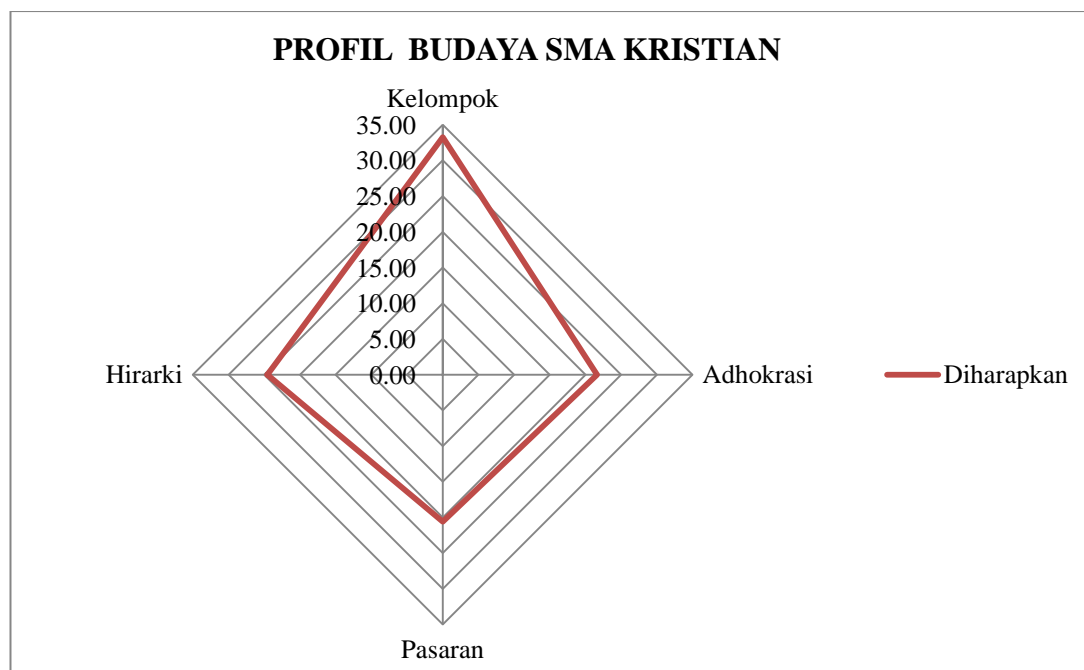
Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka bentuk graf nampak pada Rajah 4.69.



Rajah 4.69. Graf Profil Budaya Semasa SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.69 menggambarkan bahawa arah kecenderungan budaya semasa pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin adalah pada budaya kelompok.

Profil budaya yang diharapkan pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.40 dengan skor masing-masing untuk budaya kelompok 33.23, budaya adhokrasi 21.61, budaya pasaran 20.61, dan budaya hirarki 24.54. Lukisan graf dari kecenderungan budaya sesuai dengan skor ini dibentangkan pada Rajah 4.70.



Rajah 4.70. Graf Profil Budaya yang Diharapkan SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.70 memperlihatkan bahawa kecenderungan budaya yang diharapkan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin juga ada pada budaya kelompok.

4.3.2.12 Perbandingan Profil Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan di SMA Kristian

Perbandingan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbezaan antara profil budaya semasa dengan profil budaya yang diharapkan pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Jadual 4.41 membentangkan data skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

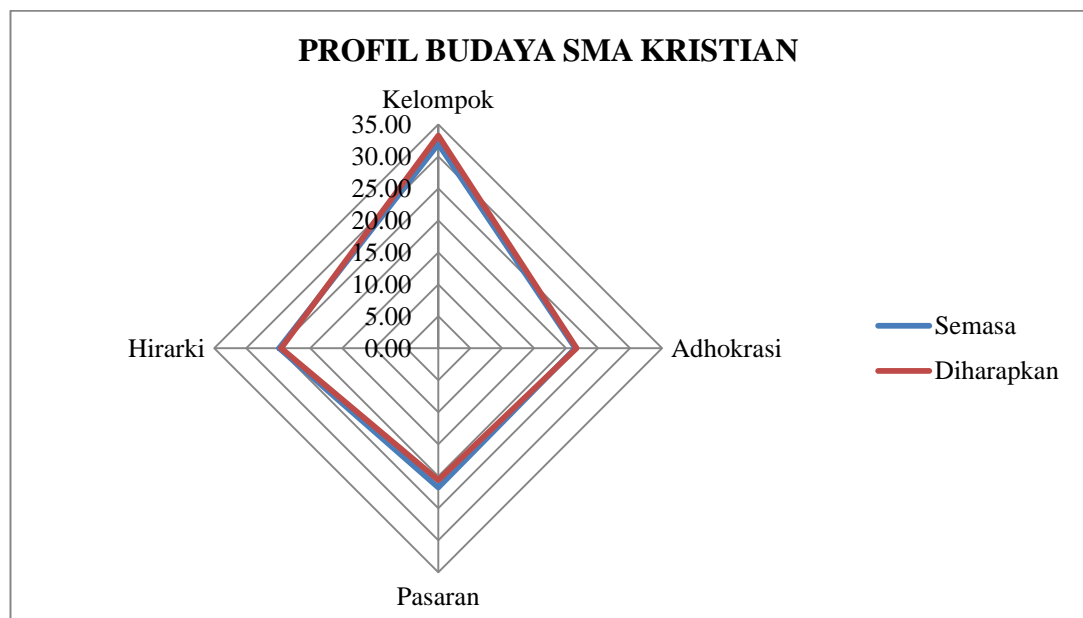
Jadual 4.41 menunjukkan peringkat skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan, nampak bahawa peringkat kedua-duanya sama iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, budaya pasaran, dan budaya adhokrasi.

Jadual 4.41

Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya yang diharapkan di SMA Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki
Semasa	31.93	21.43	21.77	24.87
Diharapkan	33.23	21.61	20.61	24.54

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf maka gambaran kecenderungan itu nampak pada Rajah 4.71



Rajah 4.71. Graf Perbandingan Profil Budaya semasa dan budaya diharapkan di SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.71 menggambarkan profil budaya semasa dan budaya yang diharapkan dalam satu graf, sehingga nampak bagaimana kedua-dua kecenderungan itu dibandingkan. Pada graf nampak bahawa garis kecenderungan kedua-dua budaya itu berada pada garis yang sama, dan kedua-duanya lebih cenderung kepada budaya kelompok. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan tidak terdapat perbezaan, sehingga dapat disimpulkan bahawa terdapat

kesesuaian budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.13 Perbandingan Budaya semasadi SD, SMP, dan SMA Kristian

Senarai pada bahagian ini dimaksudkan untuk menjelaskan perbandingan budaya sekolah saat ini di antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Kristian di Bandar Banjarmasin. Dari senarai ini akan nampak apakah jenjang sekolah yang berbeza juga berkesan kepada persepsi mengenai budaya di organisasi sekolah masing-masing.

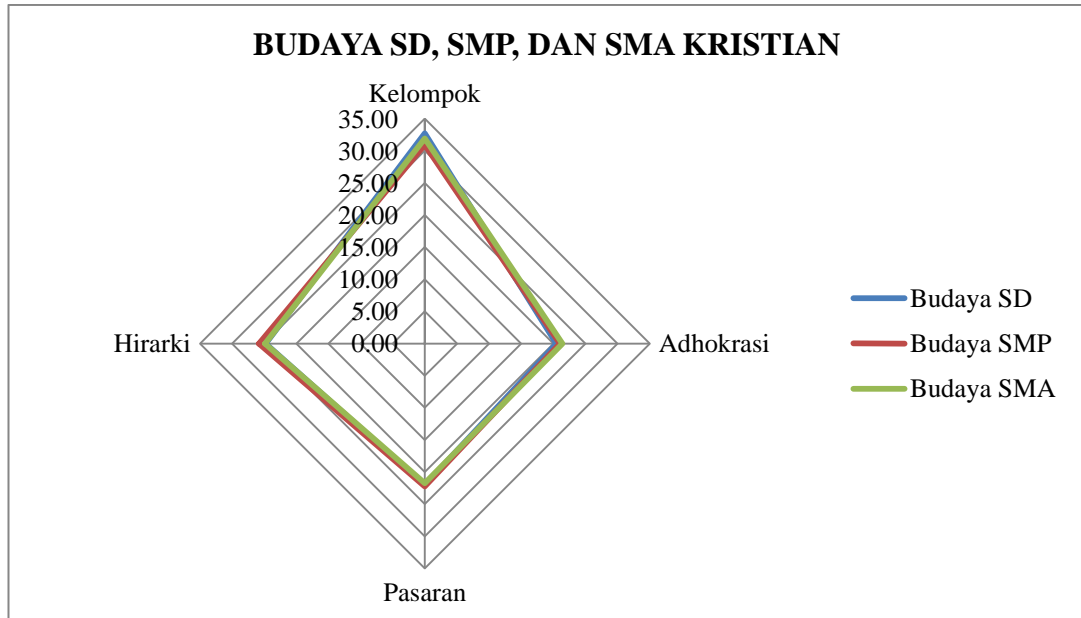
Jadual 4.42

Perbandingan Profil Budaya Semasa di SD, SMP, dan SMA Kristian

Sekolah Kristian		Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Budaya SD		32.70	20.50	22.00	24.80	100
Budaya SMP	Semasa	30.90	21.00	22.20	25.80	100
Budaya SMA		31.90	21.40	21.80	24.90	100

Dari Jadual 4.42 dapat disenaraikan bahawa urutan peringkat kecenderungan budaya semasa untuk Sekolah Rendah (SD) dimulai pada budaya kelompok (32.70), diikuti budaya hirarki (24.80), kemudian budaya pasaran (22.20), dan terakhir budaya adhokrasi (20.50). Untuk jenjang SMP, peringkat kecenderungan budaya dimulai dengan budaya kelompok (30.90), kemudian budaya hirarki (25.80), selanjutnya budaya pasaran (22.20), dan budaya adhokrasi, (21.00). Peringkat kecenderungan budaya untuk SMA Kristian di Bandar Banjarmasin adalah pertama budaya kelompok (31.90), kemudian budaya hirarki (24.90), selanjutnya budaya pasaran(21.80), dan terakhir budaya adhokrasi (21.40). Apabila disemak

kecenderungan ketiga-tiga jenjang sekolah itu, maka akan nampak bahawa ketiga-tiganya cenderung kepada budaya kelompok. Gambaran ini akan lebih nampak apabila dilihat graf pada Rajah 4.72.



Rajah 4.72. Graf Perbandingan Profil Budaya Semasa di SD, SMP, dan SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.72 memperlihatkan posisi garis yang bersamaan di antara ketiga garis kecenderungan budaya SD, SMP, dan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang nyata kecenderungan budaya semasa di antara ketiga-tiga peringkat sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.14 Perbandingan Budaya yang diharapkan di SD, SMP, dan SMA Kristian

Pada bahagian ini disenaraikan perbandingan budaya sekolah yang diharapkan di antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Kristian di Bandar Banjarmasin. Senarai ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah jenjang

sekolah yang berbeza juga berkesan kepada persepsi mengenai budaya di organisasi sekolah masing-masing. Data skor budaya yang diharapkan pada SD, SMP, dan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.43

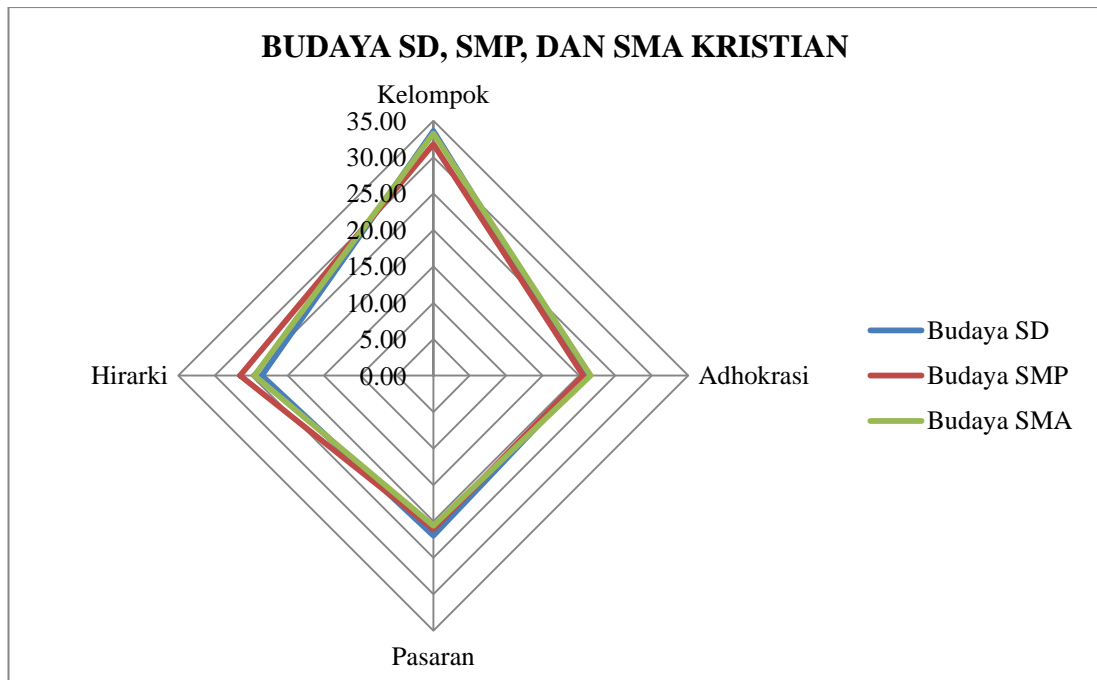
Jadual 4.43

Profil Perbandingan Profil Budaya yang diharapkan di SD, SMP, dan SMA Kristian

Sekolah Kristian	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki		
Budaya SD	33.60	20.90	22.00	23.50	100	
Budaya SMP	Diharapkan	31.80	20.60	21.10	26.50	100
Budaya SMA	33.20	21.60	20.60	24.50	100	

Jadual 4.43 membentangkan skor yang menggambarkan urutan peringkat kecenderungan budaya yang diharapkan untuk Sekolah Rendah (SD) dimulai pada budaya kelompok (33.60), diikuti budaya hirarki (23.50), kemudian budaya pasaran (22.00), dan terakhir budaya adhokrasi (20.90).

Untuk peringkat SMP, peringkat kecenderungan budaya dimulai dengan budaya kelompok (31.80), kemudian budaya hirarki (26.50), selanjutnya budaya pasaran (21.10), dan budaya adhokrasi(20.60). Peringkat kecenderungan budaya yang diharapkan untuk SMA Kristian di Bandar Banjarmasin adalah pertama budaya kelompok (33.20), kemudian budaya hirarki (24.50), selanjutnya budaya adhokrasi (21.60), dan budaya pasaran (20.60). Ketiga-tiga jenjang sekolah ini nampak cenderung kepada budaya kelompok. Gambaran ini akan lebih nampak apabila dilihat graf pada Rajah 4.73.



Rajah 4.73. Graf Perbandingan Profil Budaya yang Diharapkandi SD, SMP, dan SMA Kristian

Rajah 4.73 memperlihatkan posisi garis graf yang bersamaan di antara ketiga kecenderungan budaya yang diharapkan SD, SMP, dan SMA Kristian di Bandar Banjarmasin. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang nyata kecenderungan budaya yang diharapkan di antara ketiga-tiga sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.15 Profil Dimensi Budaya Sekolah Kristian

Profil dimensi budaya sekolah Kristian disenaraikan untuk menggambarkan kecenderungan setiap dimensi budaya sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin secara keseluruhan sekolah iaitu dimensi budaya sekolah dasar, budaya sekolah menengah pertama dan budaya sekolah menengah atas sebagai satu kesatuan. Pada bahagian ini tidak dibentangkan senarai dimensi budaya satu-persatu, tetapi disenaraikan sekaligus dalam satu gambaran iaitu profil atribut budaya sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.16 Profil Atribut Budaya Sekolah Kristian

Profil atribut budaya menggambarkan keseluruhan dimensi budaya dalam satu senarai sehingga nampak perbandingan di antara kesemua dimensi budaya tersebut.

Skor kecenderungan budaya sekolah Kristian saat ini di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.44.

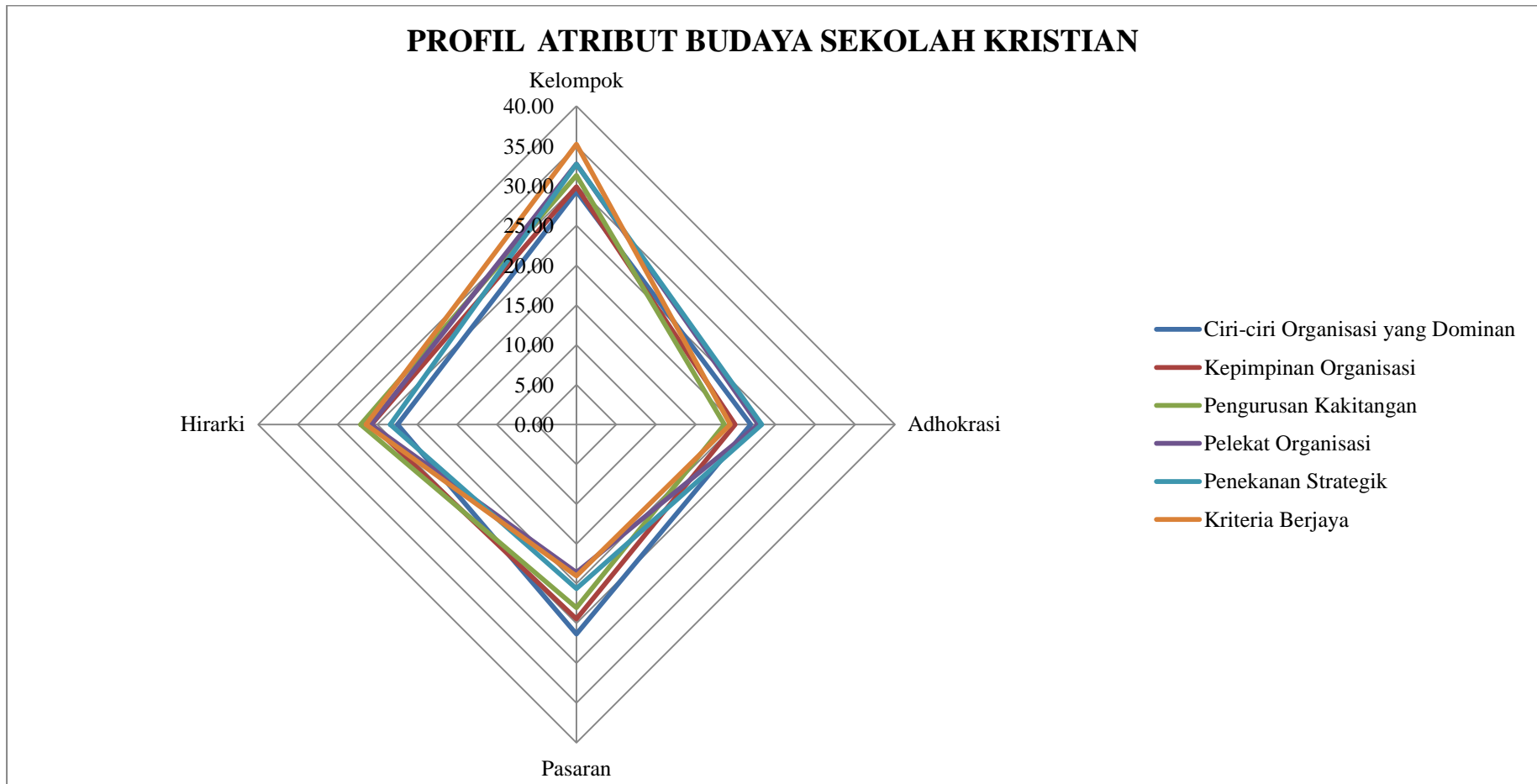
Jadual 4.44

Profil Atribut Budaya semasa Sekolah Kristian

	Dimensi	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Ciri-ciri organisasi yang dominan	29.30	21.90	26.30	22.50	100
	Kepimpinan organisasi	29.90	19.90	24.50	25.70	100
	Pengurusan kakitangan	31.30	18.60	23.00	27.10	100
	Pelekat organisasi	32.70	22.80	18.60	25.80	100
	Penekanan strategik	32.70	23.30	20.60	23.40	100
	Kriteria berjaya	35.20	19.30	19.00	26.40	100

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka kecenderungan profil budaya semasa pada sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin nampak pada Rajah 4.74.

Graf pada Rajah 4.74 menggambarkan bentuk garis graf keenam-enam dimensi budaya secara bersamaan guna melihat seberapa terdapat perbezaan di antara keenam dimensi budaya tersebut.



Rajah 4.74. Graf Profil Atribut Budaya Semasa Sekolah Kristian

Graf memperlihatkan garis keenam-enam dimensi budaya bertumpang tindih; kesemua memiliki kecenderungan tertinggi pada budaya kelompok; dan tidak nampak perbezaan bentuk garis graf yang ketara di antara keenam garis graf dimensi tersebut.

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.811 dan nilai $p = 0.002$. Hal ini dapat diertikan bahawa terdapat keselarasan di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi semasa Sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Ertinya keenam dimensi budaya sama-sama merujuk ke arah kecenderungan yang sama; iaitu budaya kelompok. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 14.600 dengan nilai $p = 0.002$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat di antara keempat jenis budaya semasa pada Sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

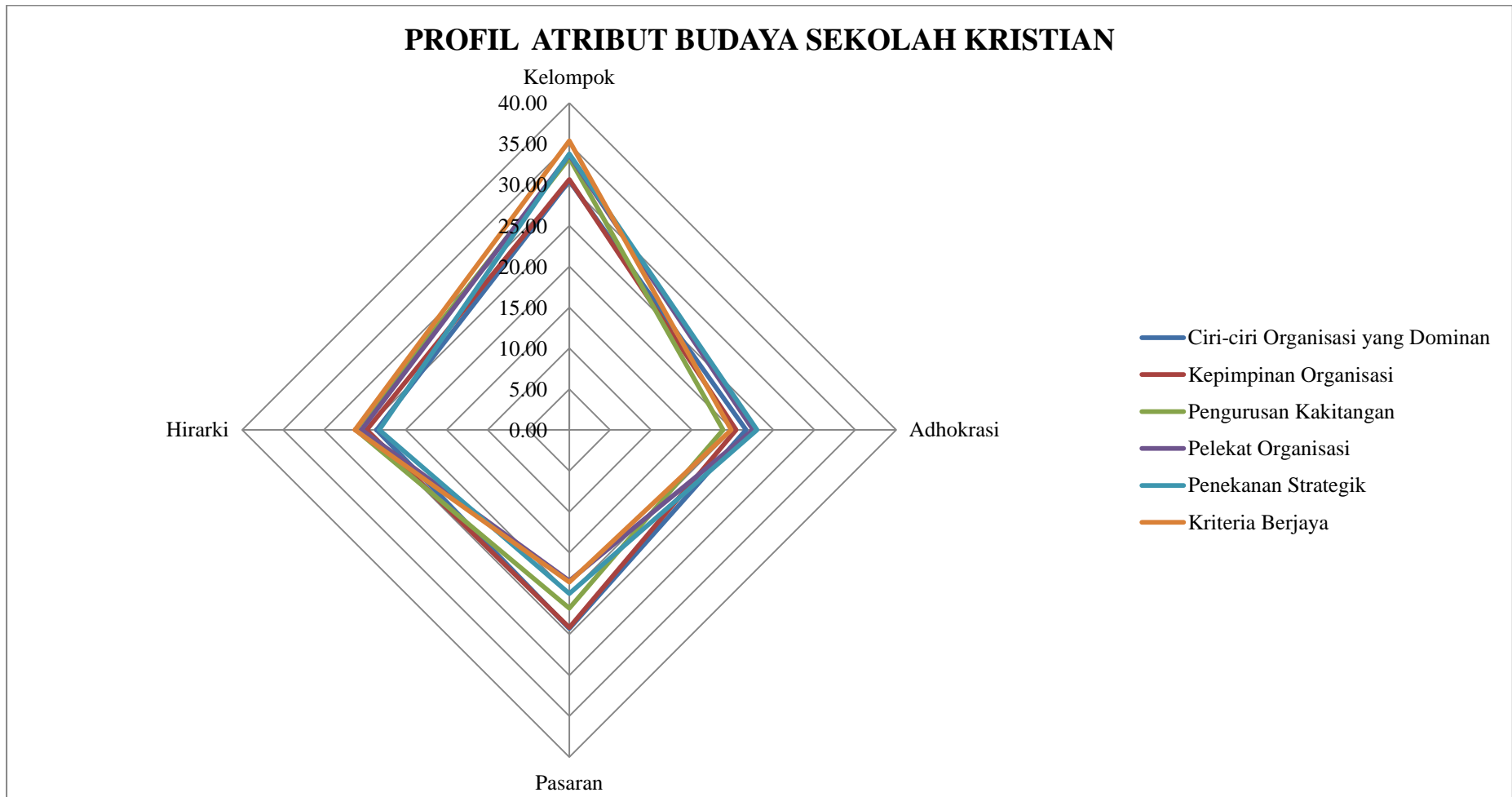
Mengenai profil budaya yang diharapkandibentangkan pada Jadual 4.45.

Jadual 4.45

Profil Atribut Budaya yang diharapkan Sekolah Kristian

Dimensi	<i>Kelompok</i>	<i>Adhokrasi</i>	<i>Pasaran</i>	<i>Hirarki</i>		
Diharapkan	Ciri-ciri organisasi yang dominan	30.50	21.70	24.30	23.50	100
	Kepimpinan organisasi	30.60	20.40	24.20	24.80	100
	Pengurusan kakitangan	33.30	18.80	21.80	26.10	100
	Pelekat organisasi	33.60	22.50	18.40	25.40	100
	Penekanan strategik	33.80	23.00	20.00	23.20	100
	Kriteria berjaya	35.40	19.80	18.60	26.20	100

Skor dimensi budaya pada Jadual 4.45 selanjutnya dilukiskan dalam bentuk graf, sehingga kecenderungan profil budaya yang diharapkan pada sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin nampak pada Rajah 4.75.



Rajah 4.75. Graf Profil Atribut Budaya yang Diharapkan Sekolah Kristian

Graf pada Rajah 4.75 menggambarkan bentuk garis graf keenam-enam dimensi budaya secara bersamaan sekali gus memperlihatkan seberapa terdapat perbezaan di antara keenam dimensi budaya tersebut. Graf memperlihatkan garis keenam-enam dimensi budaya bertumpang tindih; kesemua memiliki bentuk yang sama dan memiliki kecenderungan tertinggi pada budaya kelompok; dan tidak nampak perbezaan bentuk garis graf yang ketara di antara keenam garis graf dimensi tersebut. Artinya keenam dimensi budaya sama-sama merujuk ke arah kecenderungan yang sama; iaitu budaya kelompok. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan Kendall's W menunjukkan nilai *coefficient of concordance* sebesar 0.811 dan nilai $p = 0.002$. Hal ini dapat diartikan bahawa terdapat keselarasan di antara keenam-enam dimensi budaya organisasi yang diharapkan Sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil pengujian statistik menggunakan *Friedman Test* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 14.600 dengan nilai $p = 0.002$. Hal ini bermakna bahawa terdapat perbezaan peringkat di antara keempat jenis budaya yang diharapkan pada Sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.2.17 Profil Budaya Sekolah Kristian

Senarai profil budaya sekolah Kristian adalah gambaran kecenderungan budaya sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin secara keseluruhan, didasarkan atas kecenderungan masing-masing dimensi budayanya. Skor kecenderungan budaya keseluruhan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan pada Jadual 4.46.

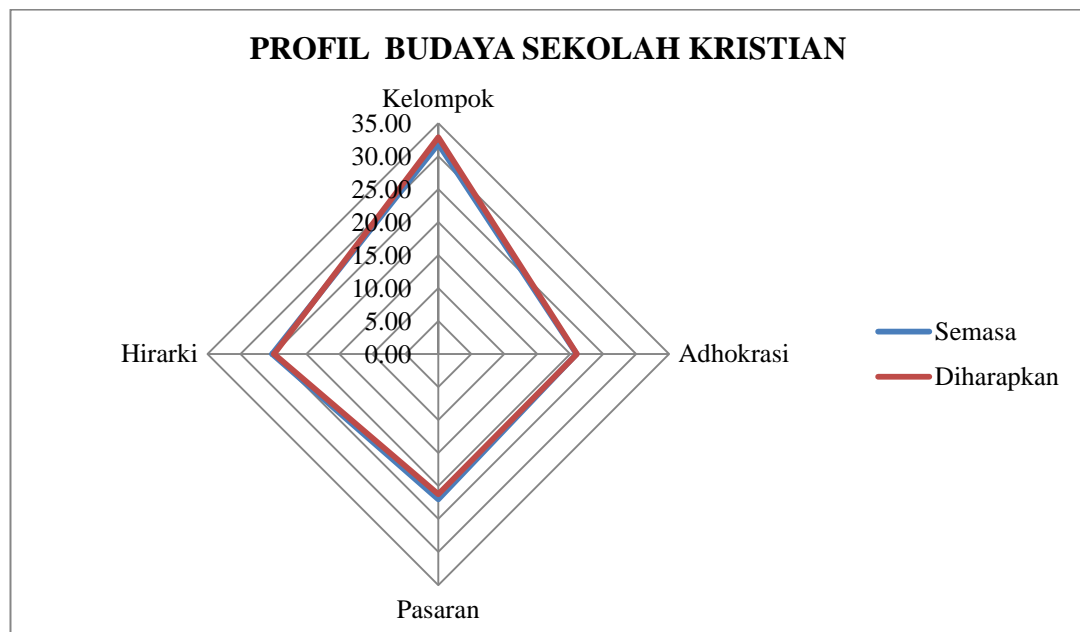
Secara umum pasangan skor pada Jadual 4.46 nampak memiliki urutan kecenderungan yang sama iaitu peringkat tertinggi pada budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, selanjutnya budaya pasaran, dan terakhir budaya adhokrasi.

Jadual 4.46

Profil Budaya Semasa dan yang Diharapkan di Sekolah Kristian

	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	31.85	20.98	22.01	25.16	100
Diharapkan	32.86	21.03	21.23	24.88	100

Apabila dilukiskan dalam bentuk graf, maka gambaran grafis dari budaya semasa dan budaya yang diharapkan nampak pada Rajah 4.76.



Rajah 4.76. Graf Profil Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan di Sekolah Kristian

Rajah 4.76 memperlihatkan graf budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Bentuk kedua garis graf nampak sama dan bertindih antara satu sama lain; dan keduanya menunjukkan arah kecenderungan kepada budaya kelompok. Hal ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan budaya semasa dan budaya yang diharapkan pada sekolah Kristian di Bandar

Banjarmasin. Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan terdapat kesesuaian budaya semasa dan yang diharapkan pada sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.3.3 Perbandingan Budaya Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Perbandingan profil budaya sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian ini sebenarnya dapat dilakukan secara terperinci, iaitu dengan membandingkan dimensi budaya masing-masing, kemudian membandingkan profil atribut budaya, profil budaya masing-masing, baik antara sekolah dasar Muhammadiyah dan Sekolah dasar Kristian, mahupun sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

Berdasarkan senarai profil dimensi budaya, profil atribut budaya dan profil budaya masing-masing sekolah, tidak terdapat perbezaan yang nyata di antara ketiga-tiga peringkat sekolah tersebut baik sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah Kristian. Oleh itu perbandingan profil budaya sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian ini hanya membandingkan kecenderungan budaya dominan di antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian secara keseluruhan sahaja.

4.3.3.1 Perbandingan Budaya Semasa di Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Perbandingan Budaya semasa pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dilakukan dengan membandingkan kecenderungan budaya dominan saat ini pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Skor masing-masing kecenderungan budaya sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian dibentangkan pada Jadual 4.47.

Jadual 4.47

Profil Budaya Semasa Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

	Jenis Sekolah	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Semasa	Muhammadiyah	30.30	22.01	23.08	24.61	100
	Kristian	31.85	20.98	22.01	25.16	100

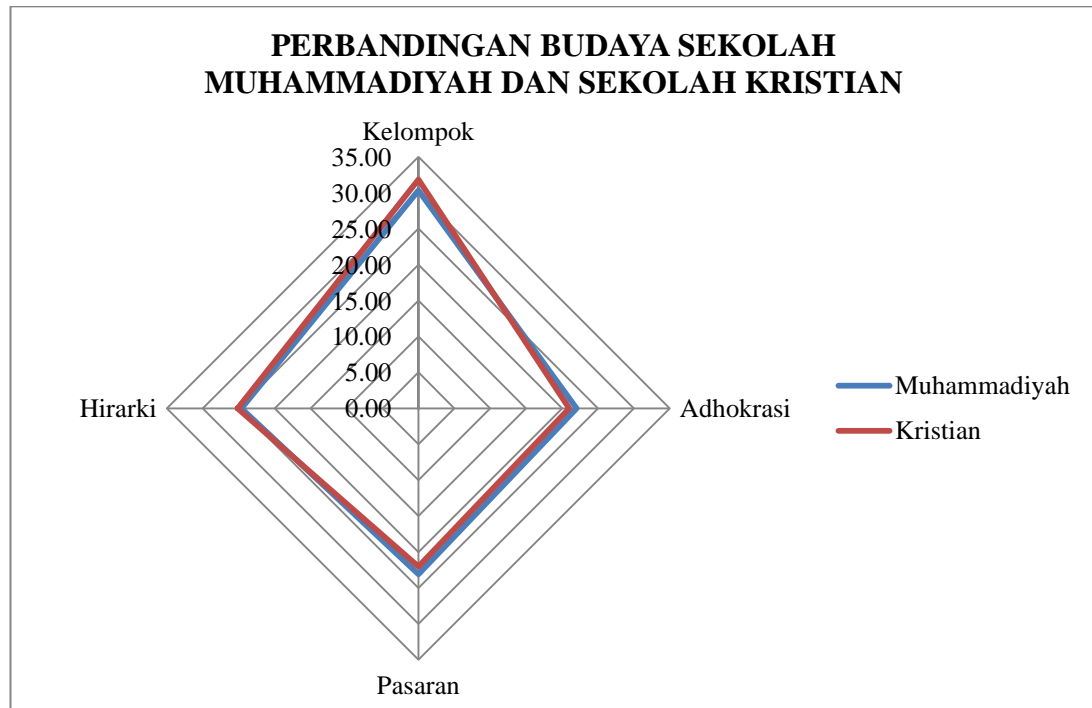
Skor kecenderungan budaya dominan semasa bagi sekolah Muhammadiyah menunjukkan 30.30 untuk budaya kelompok, 22.01 untuk budaya adhokrasi, 23.08 untuk budaya pasaran, dan 24.61 untuk budaya hirarki. Skor tertinggi untuk budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, selanjutnya budaya pasaran, dan terakhir budaya adhokrasi. Kecenderungan budaya dominan semasa di sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah kepada budaya kelompok.

Skor kecenderungan budaya semasa sekolah Kristian menunjukkan 31.85 untuk budaya kelompok, 20.98 untuk budaya adhokrasi, 22.01 untuk budaya pasaran, dan 25.16 untuk budaya hirarki. Skor tertinggi juga kepada budaya kelompok, diikuti budaya hirarki, kemudian budaya pasaran, dan terakhir budaya hirarki. Dengan demikian kecenderungan budaya dominan semasa di sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin juga kepada budaya kelompok.

Perbandingan kecenderungan budaya dominan semasa di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin nampak pada graf dalam Rajah 4.77.

Graf pada Rajah 4.77 memperlihatkan perbandingan garis graf kecenderungan budaya dominan semasa pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Garis graf kedua profil budaya itu nampak bertindan antara satu sama lain, dan memiliki kesamaan bentuk, dan menunjukkan kecenderungan yang sama pada budaya kelompok. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat

perbezaan budaya dominan semasa di antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.77. Graf Perbandingan Profil Budaya Semasa di Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

4.3.3.2 Perbandingan Profil Budaya yang Diharapkan di Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Perbandingan kecenderungan budaya dominan yang diharapkan pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam bentuk perbandingan skor pada Jadual 4.48.

Jadual 4.48

Profil Budaya yang Diharapkan di Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

	Jenis Sekolah	Kelompok	Adhokrasi	Pasaran	Hirarki	
Diharapkan	Muhammadiyah	31.01	22.47	22.51	24.01	100
	Kristian	32.86	21.03	21.23	24.88	100

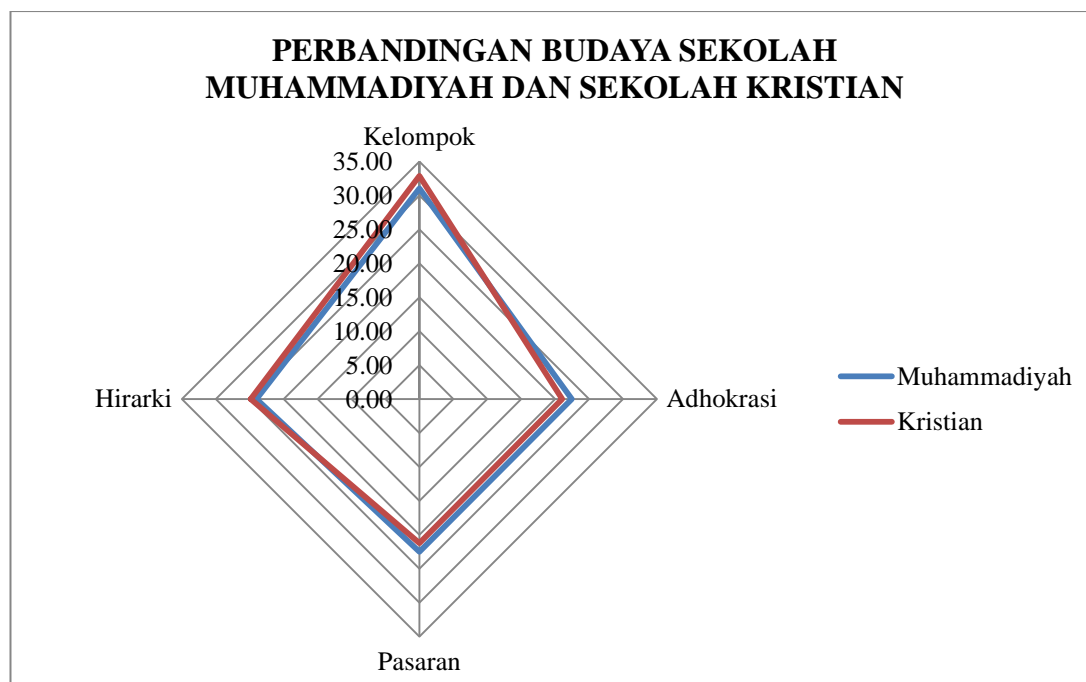
Skor kecenderungan budaya dominan yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah menunjukkan 31.01 kepada budaya kelompok, 22.47 kepada budaya adhokrasi, 22.51 kepada budaya pasaran, dan 24.01 kepada budaya hirarki. Skor tertinggi ialah budaya kelompok, kemudian budaya hirarki, selanjutnya budaya pasaran, dan terakhir budaya adhokrasi. Kecenderungan budaya dominan yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin adalah kepada budaya kelompok.

Skor kecenderungan budaya yang diharapkan di sekolah Kristian menunjukkan 32.86 kepada budaya kelompok, 21.03 kepada budaya adhokrasi, 21.23 kepada budaya pasaran, dan 24.88 kepada budaya hirarki. Skor tertinggi juga ialah budaya kelompok, diikuti budaya hirarki, kemudian budaya pasaran, dan terakhir budaya adhokrasi. Dengan demikian kecenderungan budaya dominan yang diharapkan di sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin juga kepada budaya kelompok.

Perbandingan kecenderungan budaya dominan yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin nampak pada graf dalam Rajah 4.78

Graf pada Rajah 4.78 memperlihatkan perbandingan garis graf kecenderungan budaya dominan yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

Garis graf kedua profil budaya itu nampak bertindan antara satu sama lain dan memiliki kesamaan bentuk, dan menunjukkan kecenderungan yang sama kepada budaya kelompok. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan budaya dominan yang diharapkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.



Rajah 4.78. Graf Perbandingan Profil Budaya yang Diharapkan di Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

4.3.4 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah

Profil komitmen organisasiguru-guru di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam angka statistik deskriptif iaitu meliputi min, sisihan piawai, skor maksimum dan skor minimum serta lukisan graf taburan kekerapan bagi dimensi komitmen afektif, berterusan, normatif dan komitmen keseluruhan. Profil dibentangkan bagi sekolah masing-masing sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah Kristian.

4.3.4.1 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Muhammadiyah

Data profil komitmen organisasi sekolah Muhammadiyah dibentangkan bagi setiap dimensi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif serta komitmen keseluruhan bagi setiap jenjang sekolah iaitu sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

4.3.4.1.1 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Dasar Muhammadiyah

Data statistik mengenai komitmen organisasi di sekolah rendah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Jadual 4.49.

Jadual 4.49

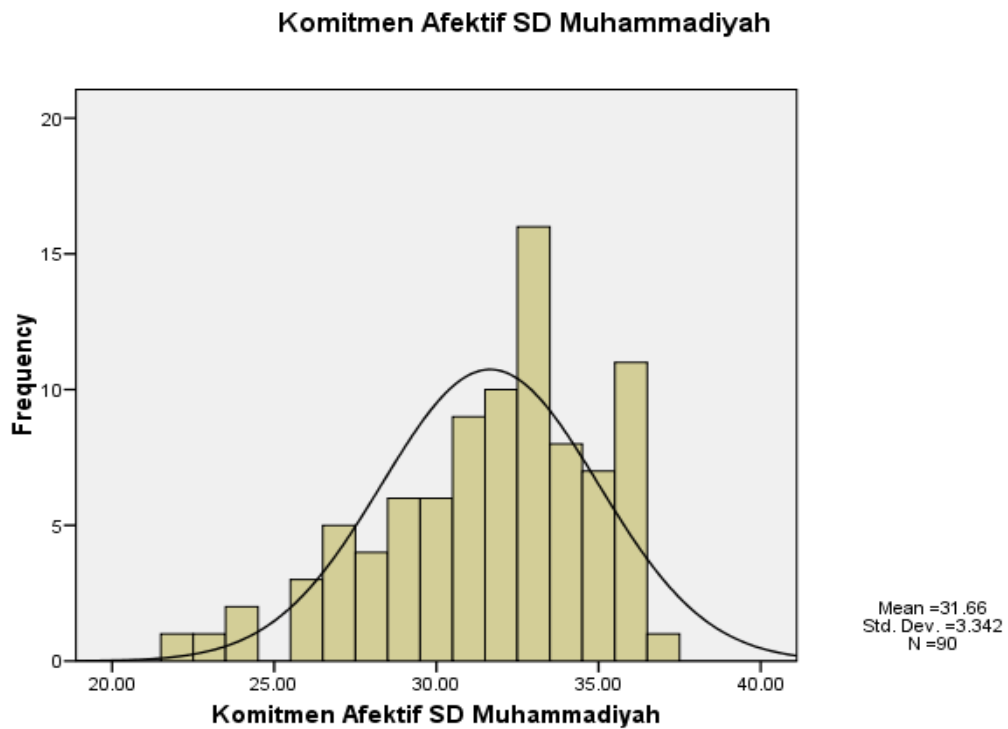
Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Rendah Muhammadiyah

		Komitmen Afektif SD Muhammadiyah	Komitmen Berterusan SD Muhammadiyah	Komitmen Normatif SD Muhammadiyah	Komitmen Total SD Muhammadiyah
N	Sah	90	90	90	90
Min		31.66	28.08	31.24	90.98
Median		32.00	28.00	32.00	91.00
Sisihan piawai		3.34	3.71	4.23	9.39
Minimum		22.00	18.00	20.00	64.00
Maksimum		37.00	36.00	40.00	106.00

Data dalam Jadual 4.49 menunjukkan bahawa komitmen afektif memiliki min 31.66, median 32.00 dan sisihan piawai 3.34 dengan skor minimum 22 dan maksimum 37. Apabila diteliti akan perbezaan min dan median, di mana min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min.

Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.79.

Graf dalam Rajah 4.79 memperlihatkan sebaran skor dari 20 hingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.34.



Rajah 4.79. Graf Komitmen Afektif di Sekolah Dasar Muhammadiyah

Bagi keperluan menentukan tinggi rendahnya skor komitmen organisasi, kriteria yang digunakan adalah berdasarkan min ideal dan sisihan piawai ideal dari soalselidik. Min ideal dihitung dengan rumus $M_i = \frac{1}{2} (\text{skor terendah} + \text{skor tertinggi})$; sedangkan sisihan piawai ideal dihitung dengan rumus $S_{di} = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$. Soalselidik komitmen afektif terdiri dari lapan item dengan skor pilihan satu sampai dengan lima. Skor terendah ideal adalah $8 \times 1 = 8$ dan skor tertinggi ideal adalah $8 \times 5 = 40$. Min ideal = $\frac{1}{2} (8 + 40) = 24$; sisihan piawai ideal = $\frac{1}{6} (40 - 8) = 5.33$. Berdasarkan min ideal dan sisihan piawai ideal ini, dibuat tiga peringkat sebagaimana digambarkan pada jadual berikut:

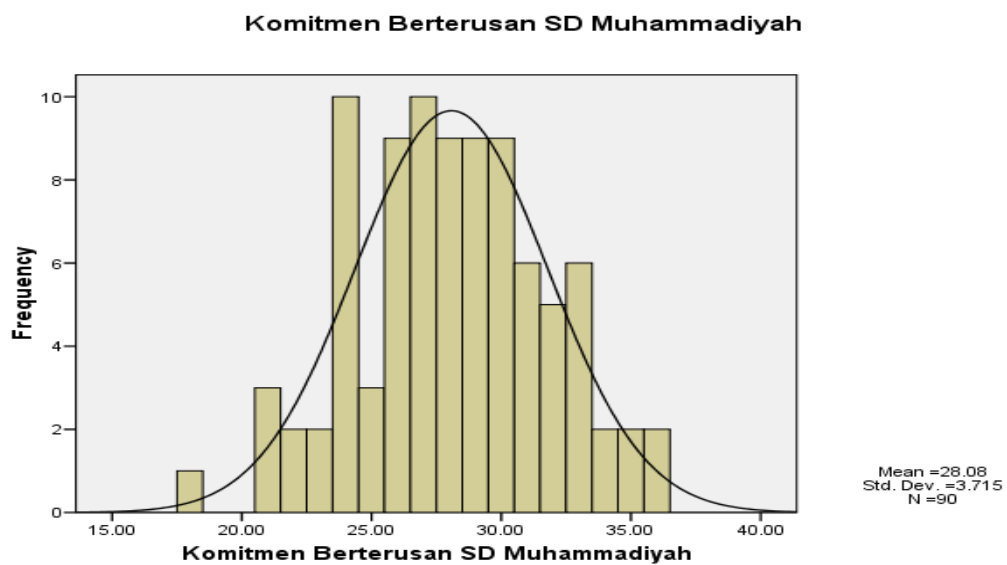
Jadual 4.50

Kriteria menentukan peringkat skor komitmen organisasi

Kriteria	Skor	Peringkat
$Mi + 1Sdi - Mi + 3Sdi$	29.33 - 40.00	kelompok tinggi
$Mi - 1Sdi - Mi + 1Sdi$	18.67 - 29.33	kelompok sedang
$Mi - 3Sdi - Mi - 1Sdi$	8.00 - 18.67	kelompok rendah

Apabila dibandingkan dengan kriteria di atas, maka sebaran skor komitmen afektif SD Muhammadiyah ini berada di antara skor min ideal (Mi) sehingga $Mi+3 Sdi$ komitmen afektif atau tergolong dalam kelompok sedang dan tinggi.

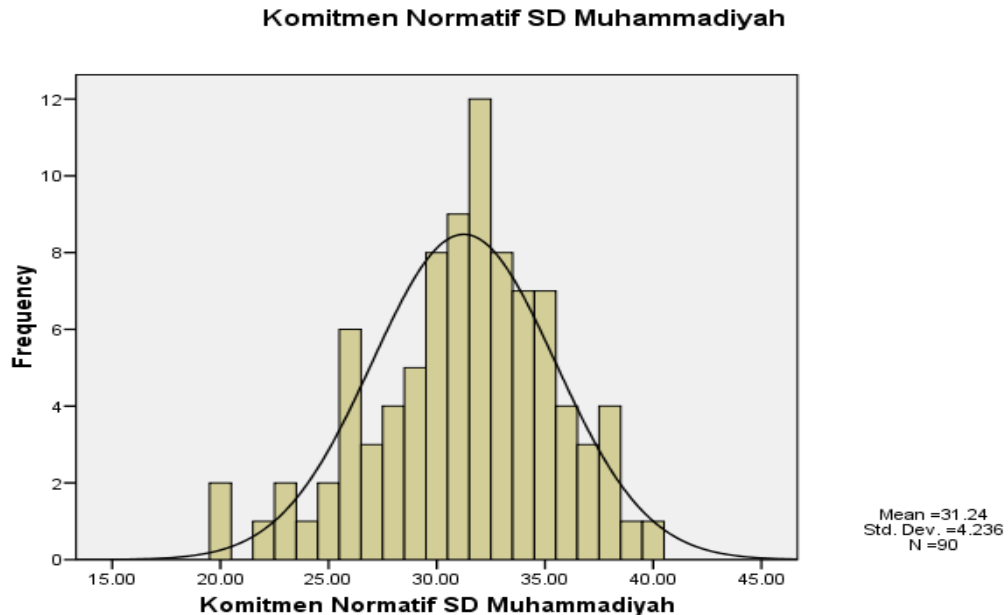
Skor komitmen berterusan dalam Jadual 4.49 menunjukkan min 28.08, median 28.00, sisihan piawai 3.71 dengan skor minimum 18 dan skor maksimum 36. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.80.



Rajah 4.80. Graf Komitmen Berterusan di Sekolah Dasar Muhammadiyah

Rajah 4.80 memperlihatkan graf sebaran skor dari 15 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.08. Apabila dibandingkan dengan kriteria pengelompokan pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen berterusan SD Muhammadiyah ini berada di antara skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+ 3Sdi$, ertinya komitmen berterusan SD Muhammadiyah pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen Normatif dalam Jadual 4.49 menunjukkan min 31.24, median 32.00, sisihan piawai 4.23 dengan skor minimum 20 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.81

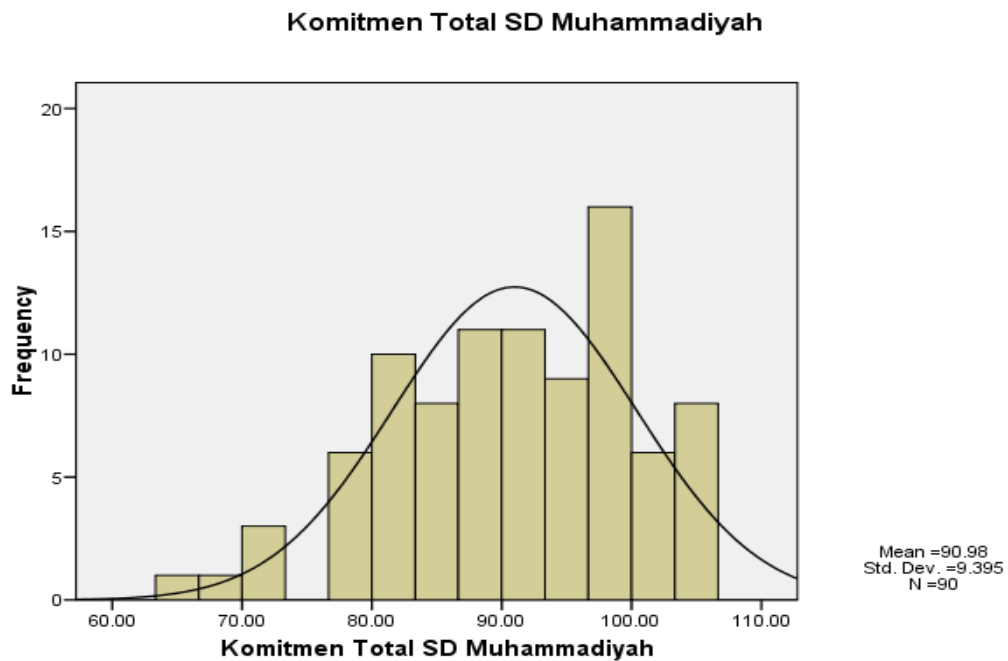


Rajah 4.81. Graf Komitmen Normatif di Sekolah Dasar Muhammadiyah

Rajah 4.81 memperlihatkan graf sebaran skor dari 20 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.76.

Apabila dibandingkan kriteria pengelompokan pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen normatif SD Muhammadiyah ini berada di atas skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+3Sdi$, ertinya komitmen normatif pada peringkat sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.49 menunjukkan min 90.98, median 90.00, sisihan piawai 9.39 dengan skor minimum 64 dan skor maksimum 106. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.82



Rajah 4.82. Graf Sebaran Skor Komitmen di Sekolah Dasar Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.82 memperlihatkan sebaran skor dari 64 sampai dengan 106 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.02.

Bagi keperluan menentukan tinggi rendahnya skor komitmen keseluruhan, kriteria yang digunakan adalah berdasarkan min ideal dan sisihan piawai ideal dari keseluruhan item soal selidik. Min ideal dihitung dengan rumus $Mi = \frac{1}{2}$ (skor terendah + skor tertinggi); sedangkan sisihan piawai ideal dihitung dengan rumus $Sdi = \frac{1}{6}$ (skor tertinggi – skor terendah). Soal selidik komitmen organisasi terdiri dari 24 item dengan skor pilihan satu sampai dengan lima. Skor terendah ideal adalah $24 \times 1 = 24$ dan skor tertinggi ideal adalah $24 \times 5 = 120$. Min ideal = $\frac{1}{2} (24 + 120) = 72$; sisihan piawai ideal = $\frac{1}{6} (120 - 24) = 16$. Berdasarkan min ideal dan sisihan piawai ideal ini, dibuat tiga peringkat sebagaimana digambarkan pada jadual berikut:

Jadual 4.51

Kriteria menentukan peringkat skor komitmen organisasi

Kriteria	Skor	Peringkat
$Mi + 1Sdi - Mi + 3Sdi$	89.00 - 120.00	kelompok tinggi
$Mi - 1Sdi - Mi + 1Sdi$	57.00 - 88.00	kelompok sedang
$Mi - 3Sdi - Mi - 1Sdi$	24.00 - 56.00	kelompok rendah

Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen keseluruhan SD Muhammadiyah ini berada di atas skor $Mi-1Sdi$ hingga $Mi+ 3Sdi$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.1.2 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah

Dalam bahagian ini ditunjukkan data profil komitmen organisasi sekolah menengah pertama Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Senarai dimulai dengan sajian data skor komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Sajian meliputi skor min, median, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi komitmen, dan komitmen keseluruhan.

Jadual 4.52 membentangkan rangkuman data statistik mengenai komitmen organisasi di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

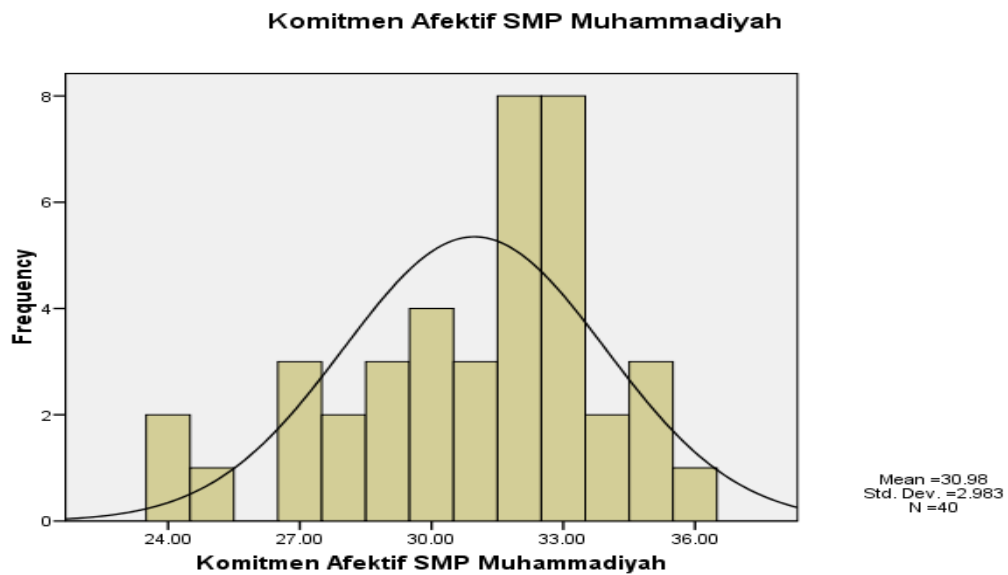
Jadual 4.52

Skor Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah

	Komitmen Afektif SMP Muhammadiyah	Komitmen Berterusan SMP Muhammadiyah	Komitmen Normatif SMP Muhammadiyah	Komitmen Total SMP Muhammadiyah
N	40	40	40	40
Min	30.98	28.68	32.13	91.78
Median	32.00	29.00	31.00	92.00
Sisihan piawai	2.98	3.78	3.90	7.93
Minimum	24.00	21.00	20.00	72.00
Maksimum	36.00	37.00	40.00	107.00

Jadual 4.52 menunjukkan bahawa komitmen afektif memiliki min 30.98, median 32.00 dan sisihan piawai 2.98 dengan skor minimum 24 dan maksimum 36. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.83

Graf dalam Rajah 4.83 memperlihatkan sebaran skor dari 24 sehingga 36 dengan sebaran yang mendekati taburan normal.

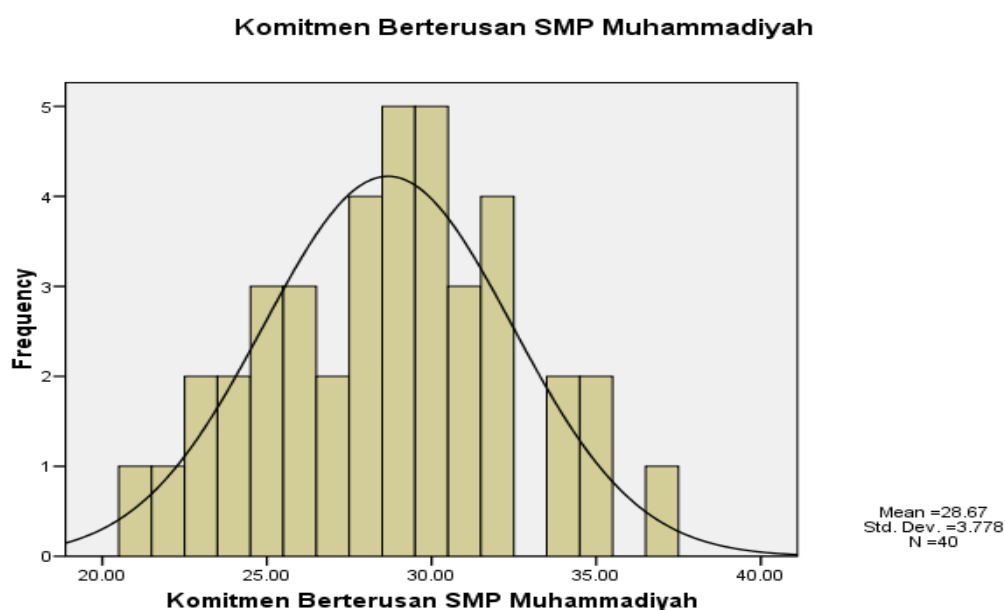


Rajah 4.83. Graf Komitmen Afektif di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah

Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 1.02. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen afektif SMP Muhammadiyah ini berada di antara skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3 Sd$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

Jadual 4.52 menunjukkan min skor komitmen berterusan berada pada 28.68, median 29.00, sisihan piawai 3.78 dengan skor minimum 21 dan skor maksimum 37. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.84.

Rajah 4.84 memperlihatkan graf sebaran skor dari 21 hingga 37 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.32.

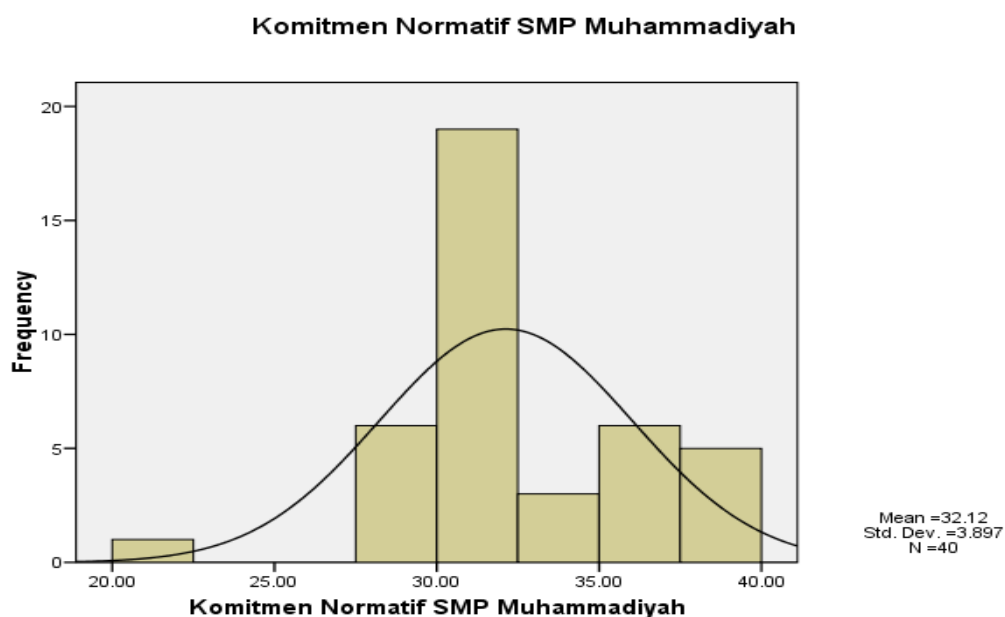


Rajah 4.84. Graf Komitmen Berterusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah

Apabila dibandingkan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen Berterusan SMP Muhammadiyah ini berada di atas skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3Sd$ komitmen berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen Normatif dalam Jadual 4.52 menunjukkan min 32.13, median 31.00, sisihan piawai 3.90 dengan skor minimum 20 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.85.

Rajah 4.85 memperlihatkan graf sebaran skor dari 20 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 1.13.

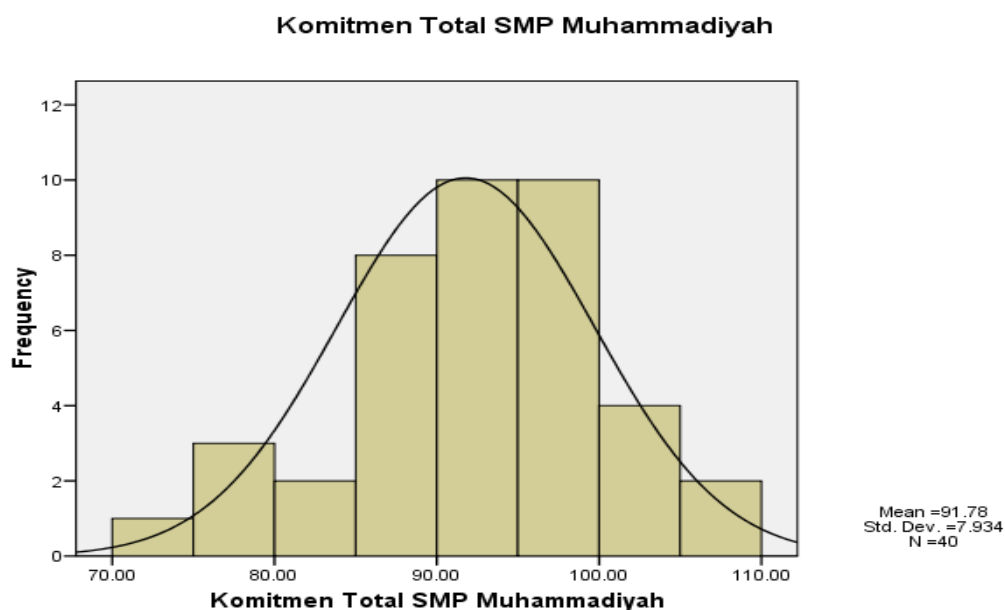


Rajah 4.85. Graf Komitmen Normatif di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah

Apabila dibandingkan kriteria pengelompokkan skor komitmen pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen normatif SMP Muhammadiyah ini berada di atas skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3Sd$ komitmen normatif atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.52 menunjukkan min 91.78, median 92.00, sisihan piawai 7.93 dengan skor minimum 72 dan skor maksimum 107. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.86

Rajah 4.85 memperlihatkan graf sebaran skor dari 20 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 1.13. Rajah 4.86 memperlihatkan sebaran skor dari 72 sehingga 107 dengan sebaran yang mendekati taburan normal.



Rajah 4.86. Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah

Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.22. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen SMP Muhammadiyah ini berada di atas skor M_i sehingga $M_i + 3S_{di}$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.1.3 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

Data dalam bahagian ini membentangkan profil komitmen organisasi sekolah menengah atas Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin. Perbentangan meliputi skor min, median, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi komitmen, dan komitmen keseluruhan.

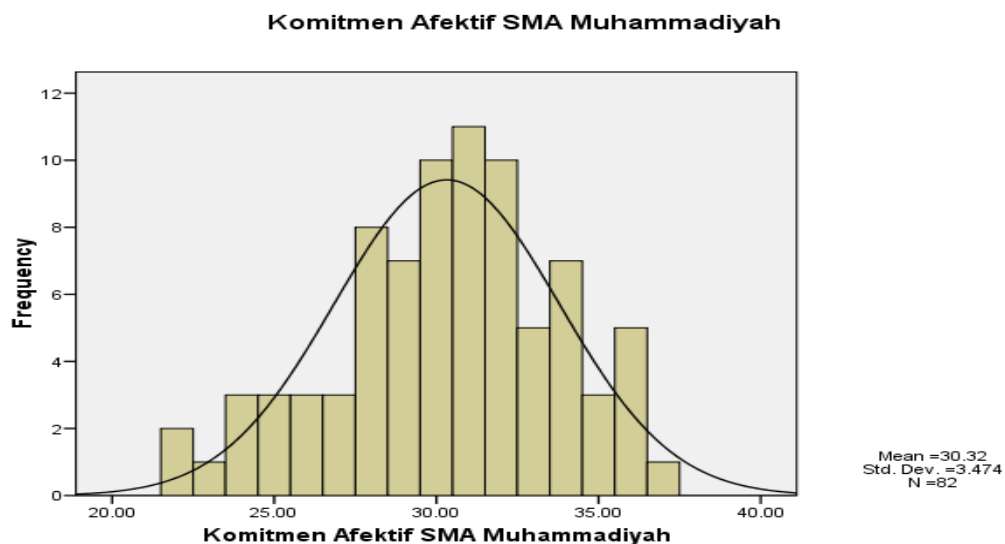
Jadual 4.53 membentangkan rangkuman data statistik mengenai komitmen organisasi di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.53

Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

	Komitmen Afektif SMA Muhammadiyah	Komitmen Berterusan SMA Muhammadiyah	Komitmen Normatif SMA Muhammadiyah	Komitmen Total SMA Muhammadiyah
N	82	82	82	82
Min	30.32	27.41	31.68	89.41
Median	31.00	27.00	31.00	88.50
Sisihan piawai	3.47	4.09	4.20	9.65
Minimum	22.00	16.00	18.00	66.00
Maksimum	37.00	37.00	40.00	109.00

Jadual 4.53 menunjukkan skor min komitmen afektif 30.32, median 31.00 dan sisihan piawai 3.47 dengan skor minimum 22 dan maksimum 37. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.87

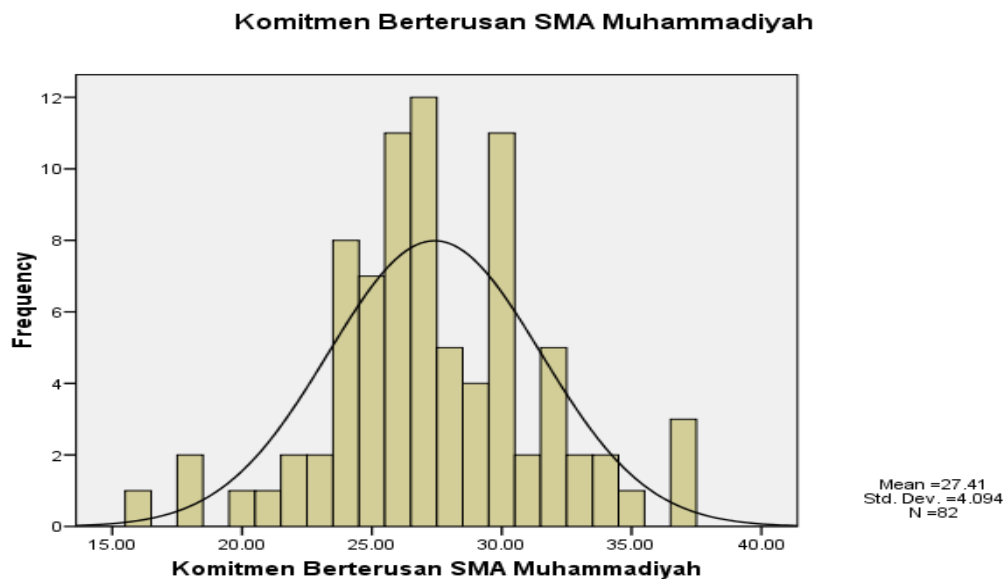


Rajah 4.87. Graf Komitmen Afektif Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.87 memperlihatkan sebaran skor dari 22 sehingga 37 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan

median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.68. Apabila dibandingkan dengan kriteria pengelompokkan skor komitmen pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen afektif SMA Muhammadiyah ini berada di antara skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3 Sd$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

Jadual 4.53 menunjukkan min skor komitmen berterusan 27.41, median 27.00, sisihan piawai 4.09 dengan skor minimum 16 dan skor maksimum 37. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.88.

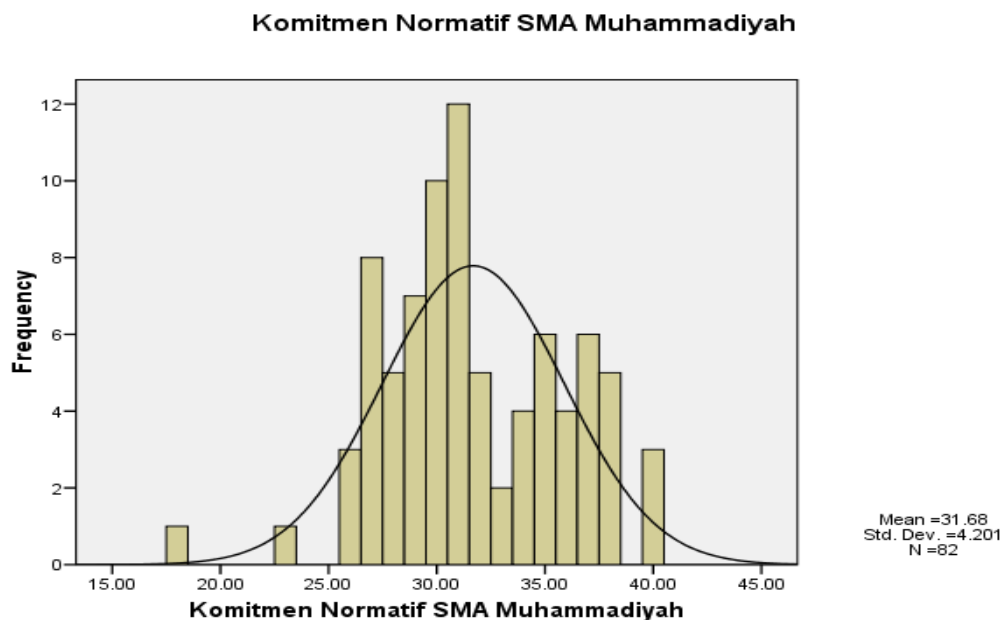


Rajah 4.88. Graf Komitmen Berterusan Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.88 memperlihatkan sebaran skor dari 16 sehingga 37 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.41. Apabila dibandingkan kriteria pengelompokkan skor komitmen pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen

berterusan SMA Muhammadiyah ini berada di antara skor $Mi-1Sdi$ sampai dengan $Mi+3Sdi$ komitmen berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

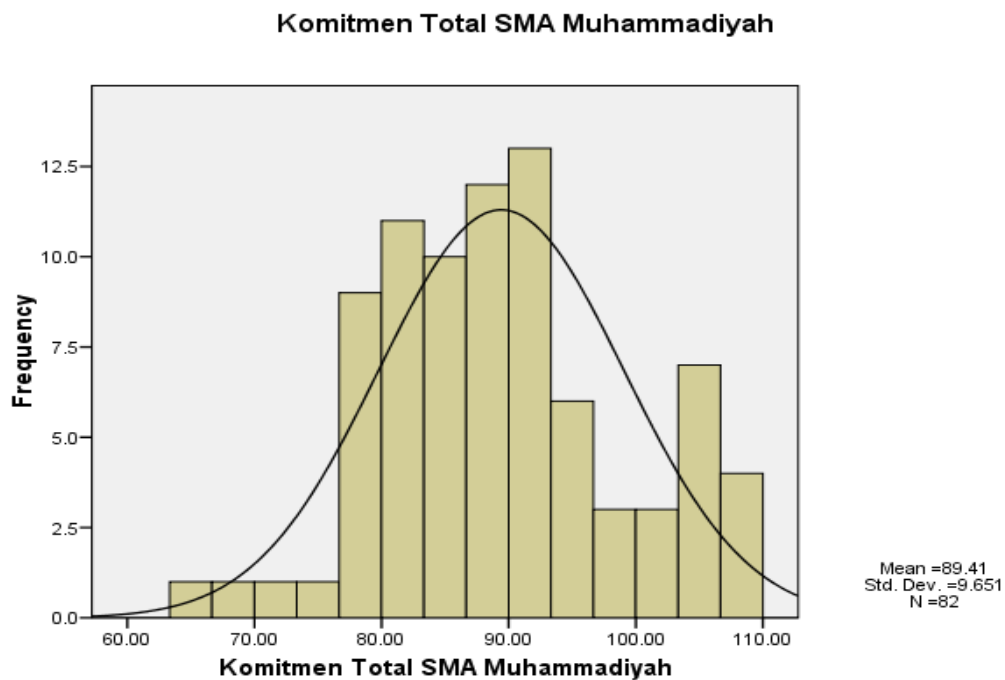
Skor komitmen Normatif dalam Jadual 4.53 menunjukkan min 31.68, median 31.00, sisihan piawai 4.20 dengan skor minimum 18 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan pada Rajah 4.89.



Rajah 4.89. Graf Komitmen Normatif Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

Rajah 4.89 memperlihatkan graf sebaran skor dari 18 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.68. Apabila dibandingkan kriteria pengelompokan skor komitmen pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen normatif SMA Muhammadiyah ini berada di atas skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+3Sdi$ komitmen normatif atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.53 menunjukkan min 89.41, median 88.50, sisihan piawai 9.65 dengan skor minimum 66 dan skor maksimum 109. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.90.



Rajah 4.90. Graf Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.90 memperlihatkan sebaran skor dari 66 sehingga 109 dengan sebaran yang agak pencong positif. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang agak besar iaitu iaitu 0.91. Apabila dibandingkan kriteria pengelompokan skor komitmen total pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen total SMA Muhammadiyah ini berada di atas skor M_i hingga $M_i + 3S_{di}$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.1.4 Profil Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah

Pada bahagian ini dibentangkan data profil komitmen organisasi sekolah-sekolah Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin secara keseluruhan, iaitu SD, SMP, dan SMA/SMK. Perbentangan meliputi skor min, median, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi komitmen afektif, berterusan, normatif, dan komitmen keseluruhan.

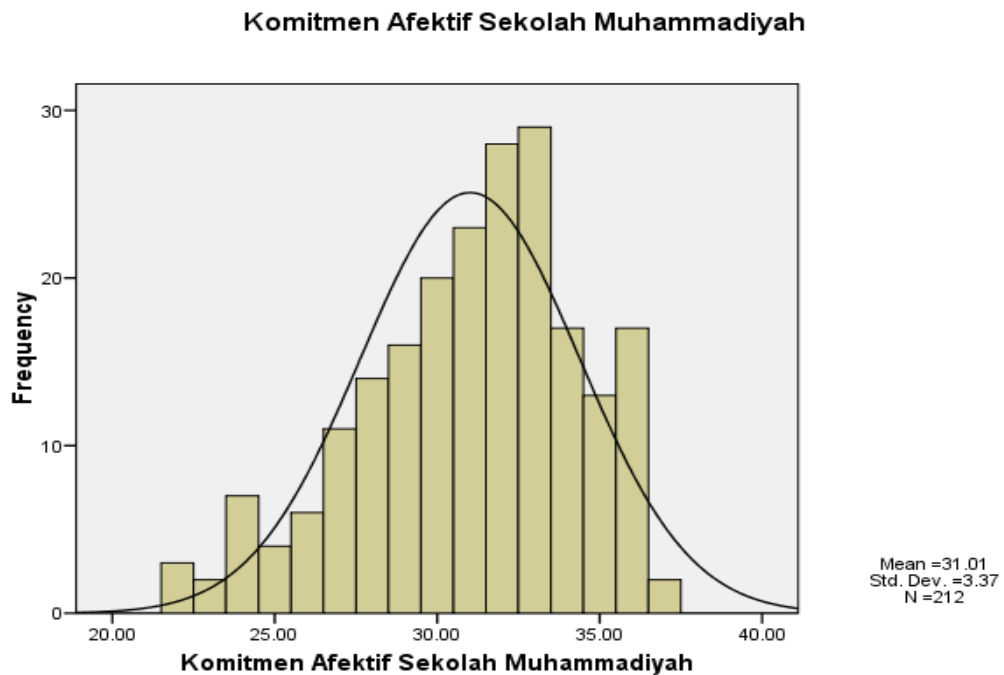
Jadual 4.54 membentangkan rangkuman data statistik mengenai komitmen organisasi di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.54

Skor Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah

	Komitmen Afektif Sekolah Muhammadiyah	Komitmen Berterusan Sekolah Muhammadiyah	Komitmen Normatif Sekolah Muhammadiyah	Komitmen Keseluruhan Sekolah Muhammadiyah
N	212	212	212	212
Min	31.01	27.93	31.58	90.52
Median	31.50	28.00	31.00	91.00
Sisihan piawai	3.37	3.89	4.154	9.25
Minimum	22.00	16.00	18.00	64.00
Maksimum	37.00	37.00	40.00	109.00

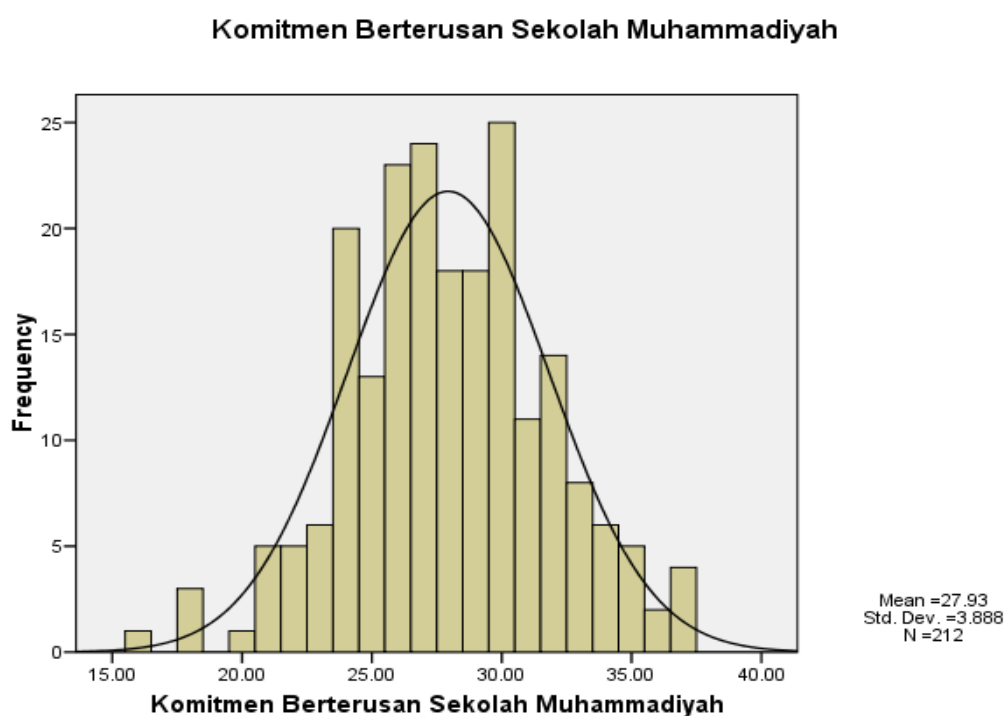
Jadual 4.54 menunjukkan skor min komitmen afektif 31.01, median 31.50 dan sisihan piawai 3.37 dengan skor minimum 22 dan maksimum 37. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.91.



Rajah 4.91. Graf Skor Komitmen Afektif Sekolah Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.91 memperlihatkan sebaran skor dari 22 sampai dengan 37 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.49. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen afektif Sekolah Muhammadiyah ini berada di antara skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3 Sd$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

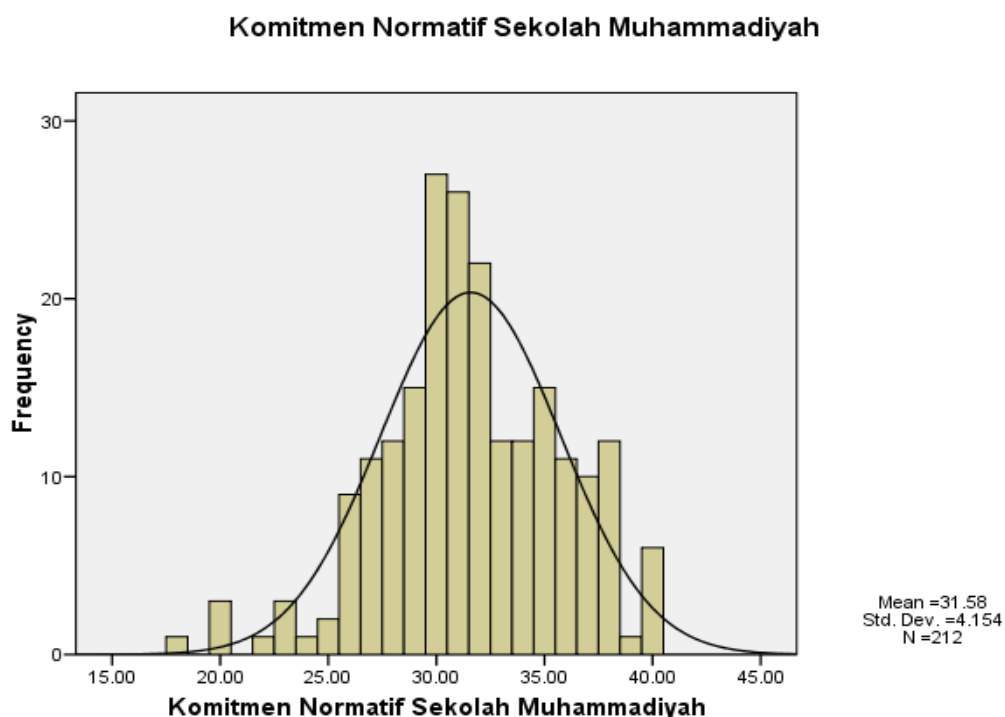
Jadual 4.54 menunjukkan min skor komitmen berterusan 27.93, median 28.00, sisihan piawai 3.89 dengan skor minimum 16 dan skor maksimum 37. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.92.



Rajah 4.92. Skor Komitmen Berterusan Sekolah Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.92 memperlihatkan sebaran skor dari 16 sehingga 37 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu 0.07. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen berterusan Sekolah-sekolah Muhammadiyah ini berada di antara skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+ 3Sd$ komitmen Berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

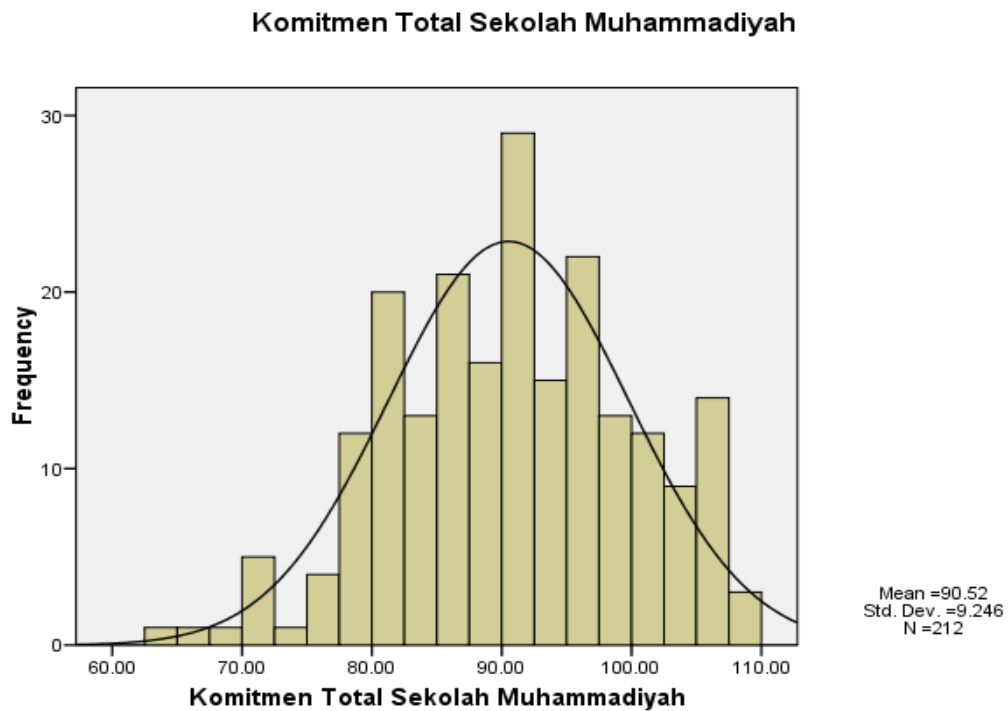
Skor komitmen Normatif dalam Jadual 4.54 menunjukkan min 31.58, median 31.00, sisihan piawai 4.154 dengan skor minimum 18 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.93.



Rajah 4.93. Graf Skor Komitmen Normatif Sekolah Muhammadiyah

Rajah 4.93 memperlihatkan graf sebaran skor dari 18 hingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.58. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen normatif Sekolah Muhammadiyah ini berada di atas skor $Mi-1S_{di}$ hingga $Mi+3S_{di}$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.54 menunjukkan min 90.52, median 91.00, sisihan piawai 9.25 dengan skor minimum 64 dan skor maksimum 109. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.94



Rajah 4.94. Skor Komitmen Total Sekolah Muhammadiyah

Graf dalam Rajah 4.94 memperlihatkan sebaran skor dari 64 sehingga 109 dengan sebaran yang agak mendekati normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu 0.48. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen Sekolah Muhammadiyah ini berada di atas skor Mi sehingga $Mi + 3S_{di}$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.2 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Kristian

Data profil komitmen organisasi sekolah Kristian disenaraikan masing-masing dimensi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif serta komitmen keseluruhan bagi setiap jenjang sekolah iaitu sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas.

4.3.4.2.1 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Dasar Kristian

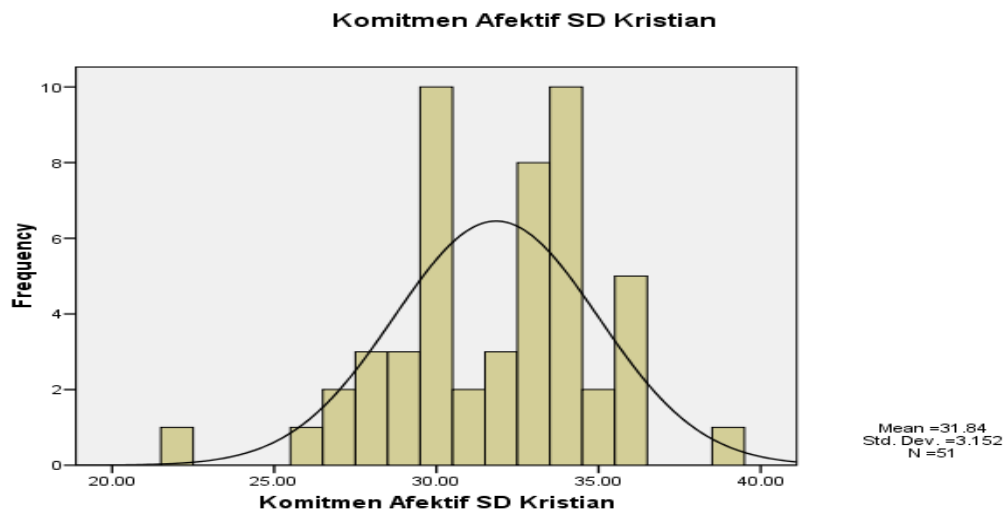
Senarai statistik mengenai komitmen organisasi pada sekolah dasar Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Jadual 4.55

Jadual 4.55

Skor Komitmen ke atas Organisasi Sekolah Dasar Kristian

	Komitmen Afektif SD Kristian	Komitmen Berterusan SD Kristian	Komitmen Normatif SD Kristian	Komitmen Keseluruhan SD Kristian
N	51	51	51	51
Min	31.84	27.90	32.12	91.86
Median	33.00	29.00	32.00	92.00
Sisihan piawai	3.15	4.34	3.39	7.89
Minimum	22.00	15.00	26.00	73.00
Maksimum	39.00	36.00	40.00	108.00

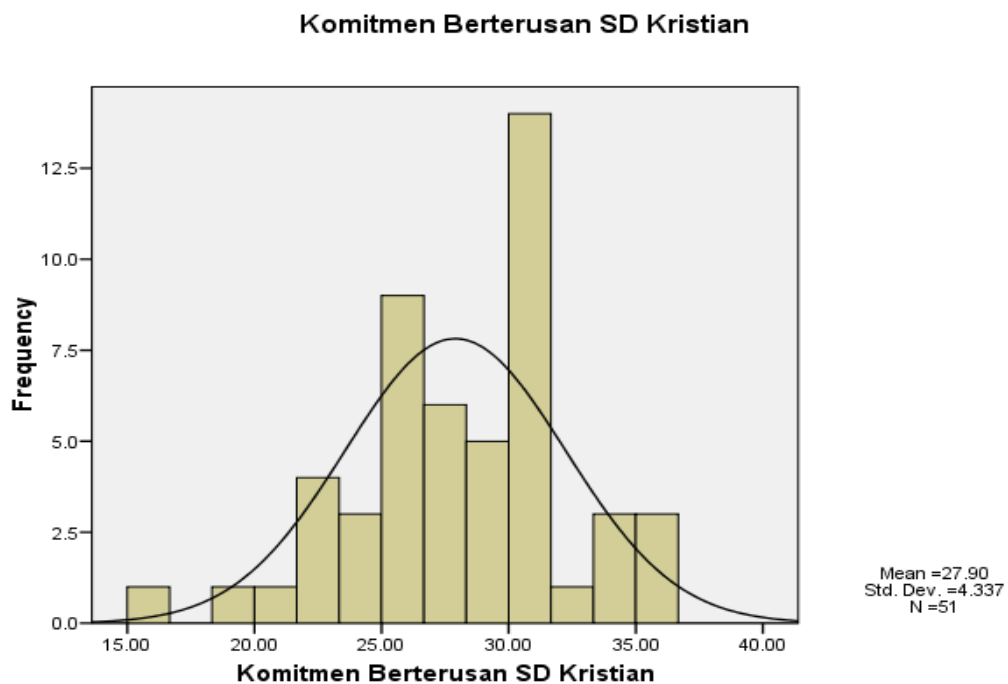
Jadual 4.55 menunjukkan bahawa komitmen afektif memiliki min 31.84, median 33.00 dan sisihan piawai 3.15 dengan skor minimum 22 dan maksimum 39. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.95



Rajah 4.95. Graf Komitmen Afektif pada Sekolah Dasar Kristian

Graf dalam Rajah 4.95 memperlihatkan sebaran skor dari 22 sehingga 39 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang kecil iaitu iaitu 1.06. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen SD Kristian ini berada di antara skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+3Sdi$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

Skor komitmen berterusan dalam Jadual 4.55 menunjukkan min 27.90, median 29.00, sisihan piawai 4.34 dengan skor minimum 15 dan skor maksimum 36. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.96

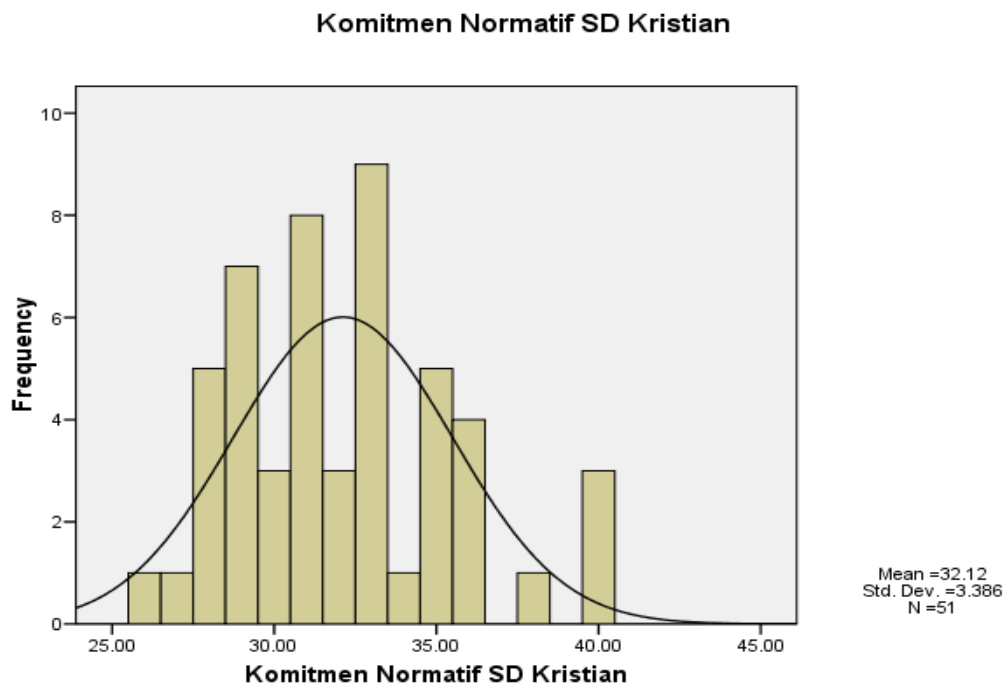


Rajah 4.96. Komitmen Berterusan di Sekolah Dasar Kristian

Rajah 4.96 memperlihatkan graf sebaran skor dari 15 sehingga 36 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang

kecil iaitu iaitu 1.10. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen SD Kristian ini berada di atas skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3Sd$ komitmen berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen normatif dalam Jadual 4.55 menunjukkan min 32.12, median 32.00, sisihan piawai 3.39 dengan skor minimum 26 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.97.

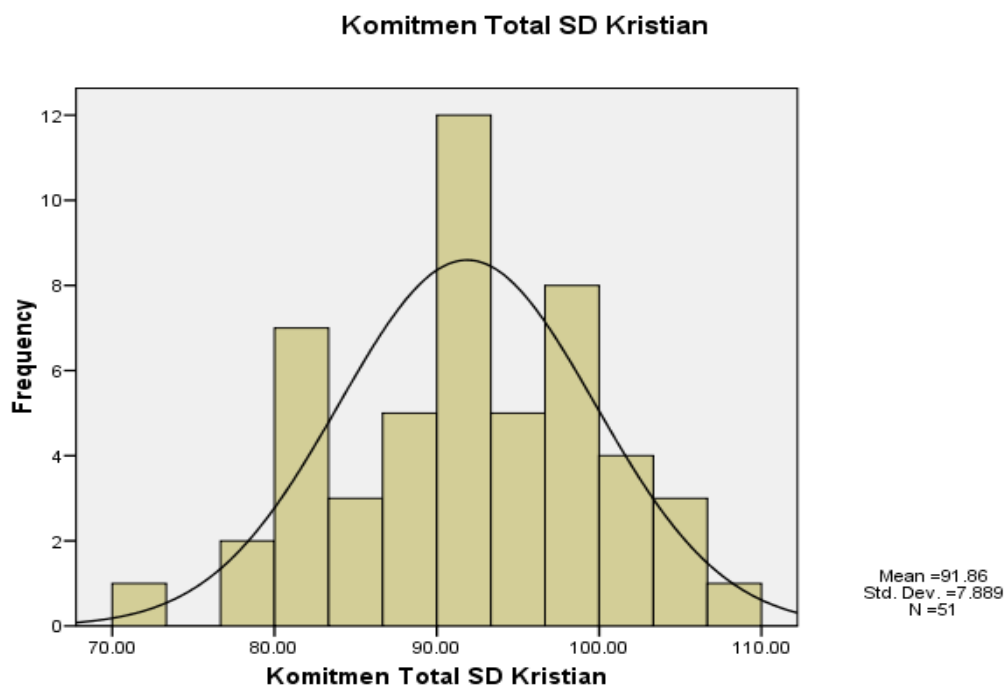


Rajah 4.97. Komitmen Normatif di Sekolah Dasar Kristian

Rajah 4.97 memperlihatkan graf sebaran skor dari 26 hingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.12. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50,

maka sebaran skor komitmen normatif SD Kristian ini berada di atas skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3Sd$ komitmen normatif atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.55 menunjukkan min 91.86, median 92.00, sisihan piawai 7.89 dengan skor minimum 73 dan skor maksimum 108. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.98



Rajah 4.98. Graf Komitmen Organisasi Sekolah Dasar Kristian

Graf dalam Rajah 4.98 memperlihatkan sebaran skor dari 73 sehingga 108 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.14. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen SD Kristian ini berada di antara skor Mi sehingga $Mi+3Sd$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.2.2 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Kristian

Pada bahagian ini disenaraikan profil komitmen organisasi sekolah menengah pertama Kristian di Bandar Banjarmasin. Senarai dimulai dengan perbentangan data skor komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Perbentangan meliputi skor min, median, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi komitmen, dan komitmen keseluruhan.

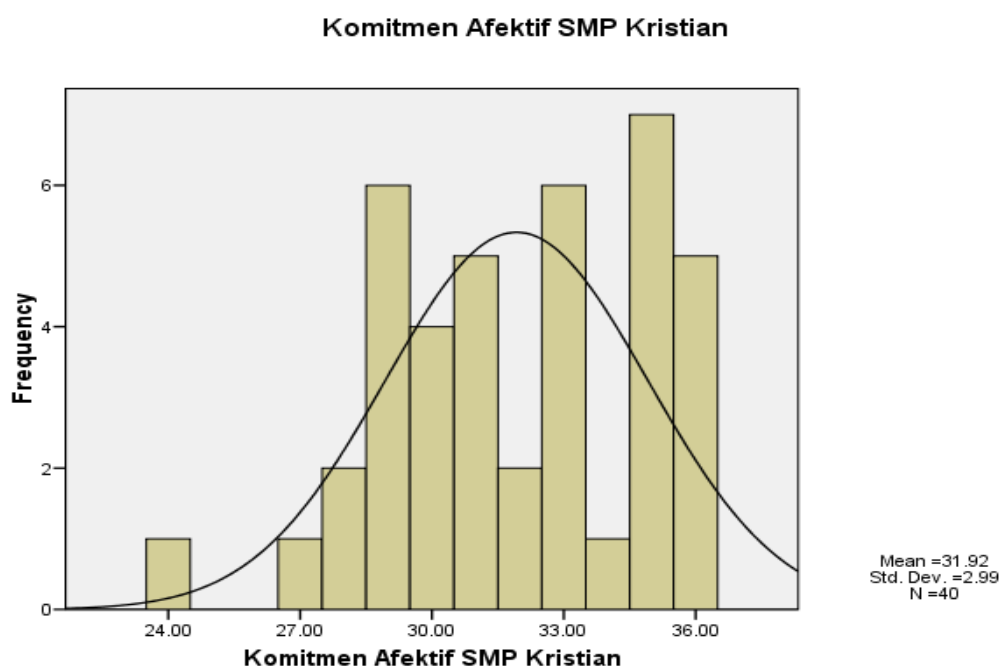
Jadual 4.56 membentangkan rangkuman data statistik mengenai komitmen organisasi di Sekolah Menengah Pertama Kristian di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.56

Skor Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Kristian

	Komitmen Afektif SMP Kristian	Komitmen Berterusan SMP Kristian	Komitmen Normatif SMP Kristian	Komitmen Keseluruhan SMP Kristian
N	40	40	40	40
Min	31.92	27.80	32.48	92.20
Median	32.00	28.00	32.50	94.00
Sisihan piawai	2.99	4.33	3.73	8.86
Minimum	24.00	18.00	25.00	73.00
Maksimum	36.00	39.00	40.00	108.00

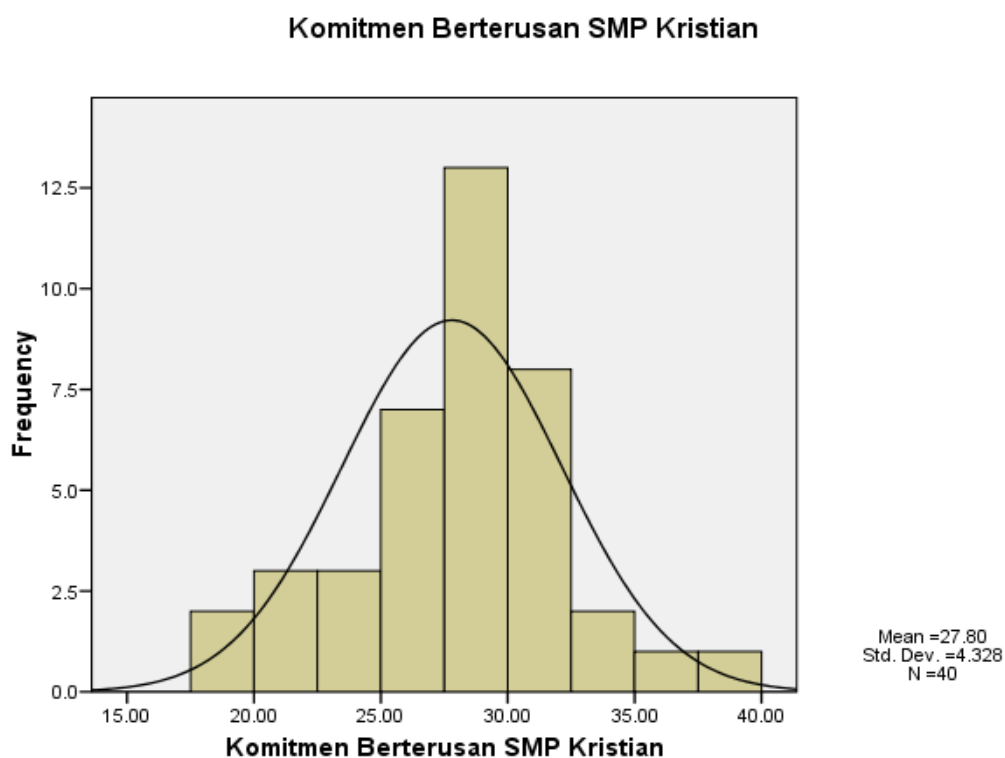
Jadual 4.56 menunjukkan bahawa komitmen afektif SMP Kristian memiliki min 31.92, median 32.00 dan sisihan piawai 2.99 dengan skor minimum 24 dan maksimum 36. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.99.



Rajah 4.99. Graf Komitmen Afektif di Sekolah Menengah Pertama Kristian

Graf dalam Rajah 4.99 memperlihatkan sebaran skor dari 24 sehingga 36 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.08. Apabila dibandingkan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen afektif SMP Kristian ini berada di antara skor Mi sehingga $Mi+3 Sd$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

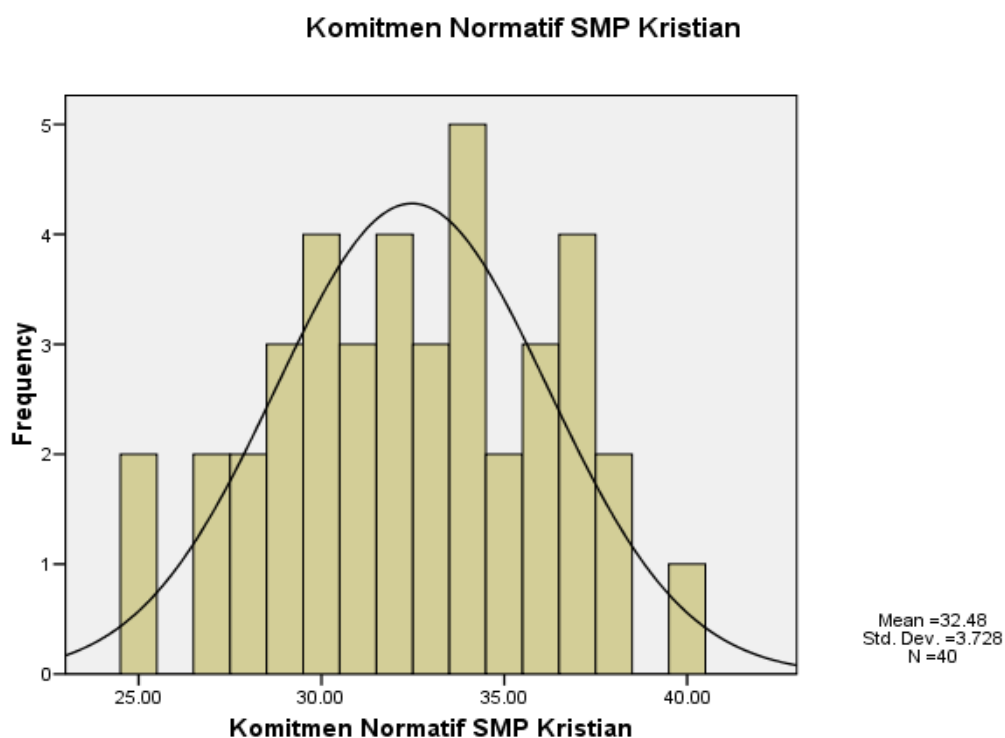
Jadual 4.56 menunjukkan min skor komitmen berterusan pada 27.80, median 28.00, sisihan piawai 4.33 dengan skor minimum 18 dan skor maksimum 39. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.100.



Rajah 4.100. Graf Komitmen Berterusan di Sekolah Menengah Pertama Kristian

Rajah 4.100 memperlihatkan graf sebaran skor dari 18 sehingga 39 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.20. Apabila dibandingkan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen Berterusan SMP Kristian ini berada di atas skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+3Sdi$ komitmen berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

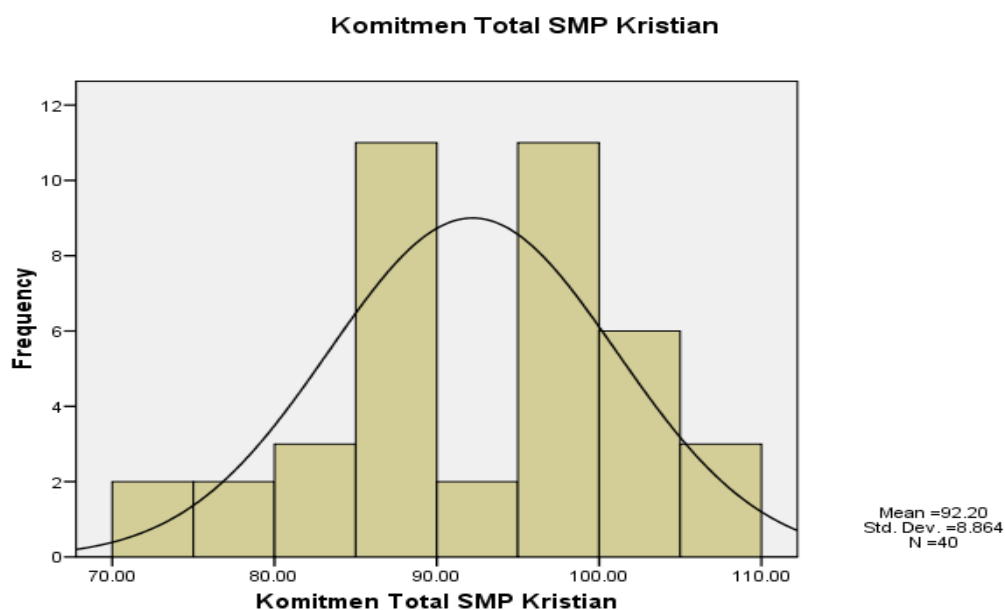
Skor komitmen Normatif pada Jadual 4.56 menunjukkan min 32.48, median 32.50, sisihan piawai 3.73 dengan skor minimum 25 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.101.



Rajah 4.101. Komitmen Normatif Sekolah Menengah Pertama Kristian

Rajah 4.101 memperlihatkan graf sebaran skor dari 25 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.80. Apabila dibandingkan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen normatif SMP Kristian ini berada di antara skor M_i sehingga $M_i + 3S_{di}$ komitmen normatif atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.56 menunjukkan min 92.20, median 94.00, sisihan piawai 8.86 dengan skor minimum 73 dan skor maksimum 108. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.102.



Rajah 4.102. Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Pertama Kristian

Graf dalam Rajah 4.102 memperlihatkan sebaran skor dari 73 sehingga 108 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang kecil iaitu iaitu 1.80. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen SMP Kristian ini berada di atas skor Mi hingga $Mi + 3Sd$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.2.3 Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Kristian

Senarai pada bahagian ini membentangkan data profil komitmen organisasi sekolah menengah atas Kristian di Bandar Banjarmasin. Perbentangan meliputi skor min, median, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi komitmen, dan komitmen keseluruhan.

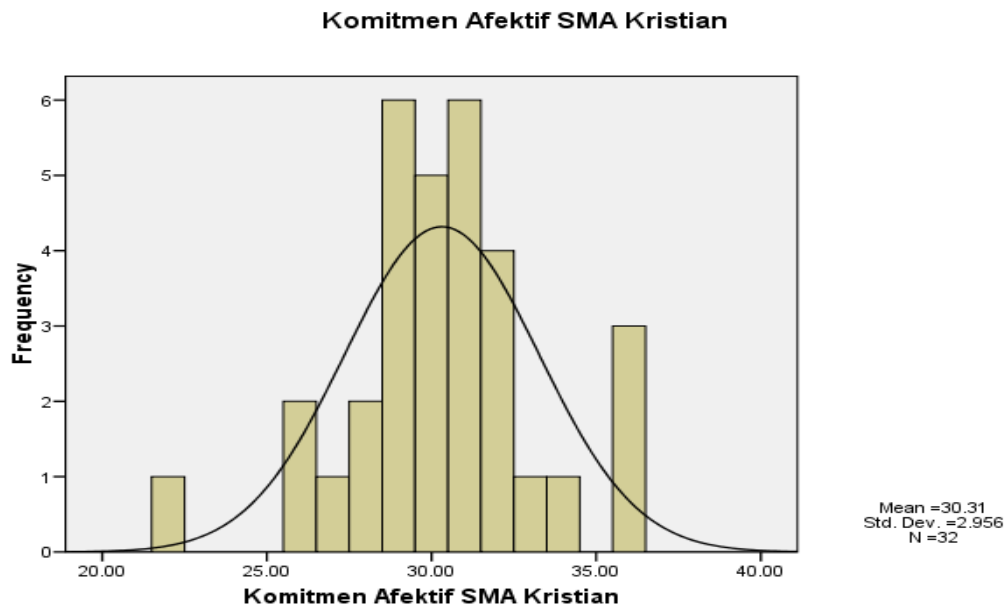
Jadual 4.57 membentangkan rangkuman data statistik mengenai komitmen organisasi di Sekolah Menengah Atas Kristian di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.57

Skor Komitmen ke Atas Organisasi Sekolah Menengah Atas Kristian

	Komitmen Afektif SMA Kristian	Komitmen Berterusan SMA Kristian	Komitmen Normatif SMA Kristian	Komitmen Keseluruhan SMA Kristian
N	32	32	32	32
Min	30.31	28.19	31.84	90.34
Median	30.00	28.50	32.00	89.50
Sisihan piawai	2.96	3.88	4.05	8.45
Minimum	22.00	20.00	22.00	72.00
Maksimum	36.00	35.00	39.00	105.00

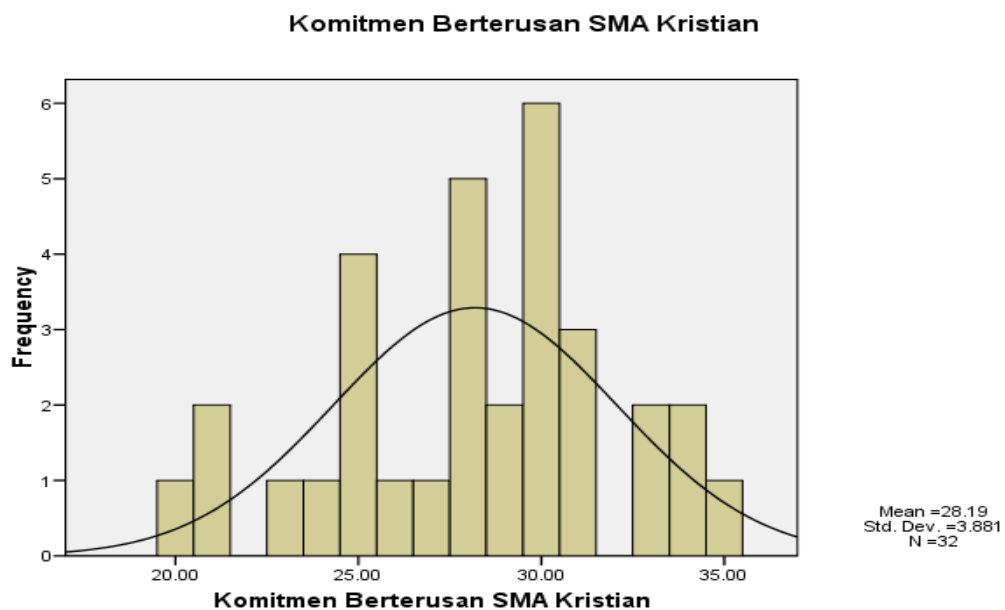
Jadual 4.57 menunjukkan skor min komitmen afektif 30.31, median 30.00 dan sisihan piawai 2.96 dengan skor minimum 22 dan maksimum 36. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.103.



Rajah 4.103. Graf Skor Komitmen Afektif SMA Kristian

Graf pada Rajah 4.103 memperlihatkan sebaran skor dari 22 sehingga 36 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.31. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen afektif SMA Kristian ini berada di antara skor $Mi-1Sd$ sehingga $Mi+3 Sd$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

Jadual 4.57 menunjukkan min skor komitmen berterusan 28.19, median 28.50, sisihan piawai 3.88 dengan skor minimum 20 dan skor maksimum 35. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.104.

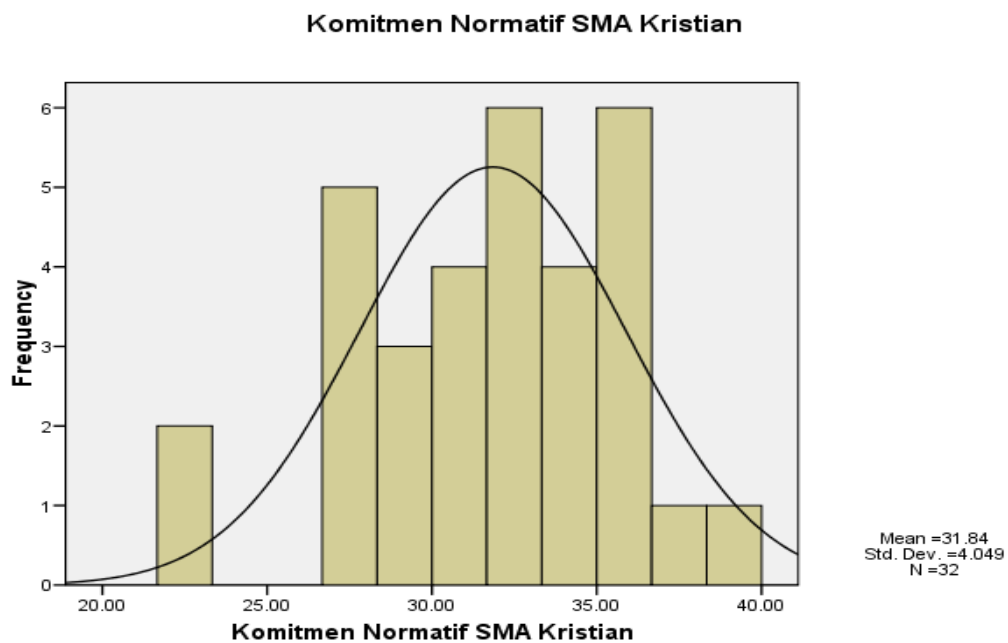


Rajah 4.104. Graf Skor Komitmen Berterusan SMA Kristian

Graf dalam Rajah 4.104 memperlihatkan sebaran skor dari 20 sehingga 35 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.16. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada

Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen Berterusan SMA Kristian ini berada di antara skor M_i sehingga $M_i + 3S_{di}$ komitmen Berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen Normatif pada Jadual 4.57 menunjukkan min 31.84, median 32.00, sisihan piawai 4.05 dengan skor minimum 22 dan skor maksimum 39. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.105.

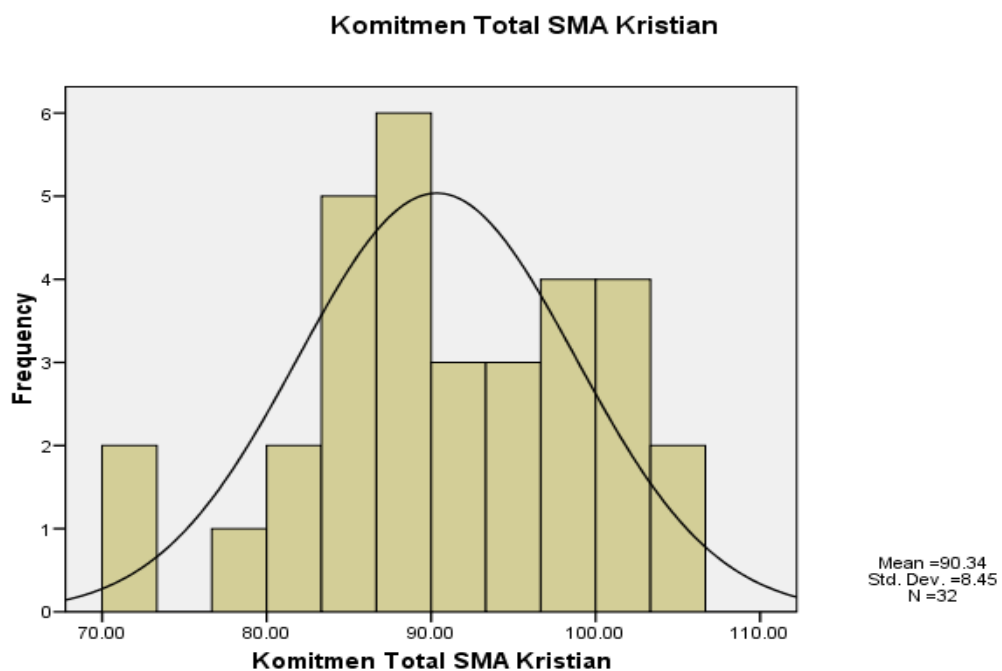


Rajah 4.105. Skor Komitmen Normatif SMA Kristian

Rajah 4.105 memperlihatkan graf sebaran skor dari 22 sehingga 39 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.16. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50,

maka sebaran skor komitmen normatif SMA Kristian ini berada di atas skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+3Sdi$ komitmen Normatif atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.57 menunjukkan min 90.34, median 89.50, sisihan piawai 8.45 dengan skor minimum 72 dan skor maksimum 105. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.106.



Rajah 4.106. Graf Skor Komitmen Keseluruhan SMA Kristian

Graf dalam Rajah 4.106 memperlihatkan sebaran skor dari 72 sehingga 105 dengan sebaran yang agak mendekati normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu 0.84. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen SMA Kristian ini berada di atas skor Mi hingga $Mi+3Sdi$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.4.2.4 Profil Komitmen ke atas organisasi Sekolah Kristian

Pada bahagian ini disenaraikan data profil komitmen organisasi sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin secara keseluruhan, iaitu SD, SMP, dan SMA. Perbentangan meliputi skor min, median, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi komitmen afektif, berterusan, normatif, dan komitmen keseluruhan.

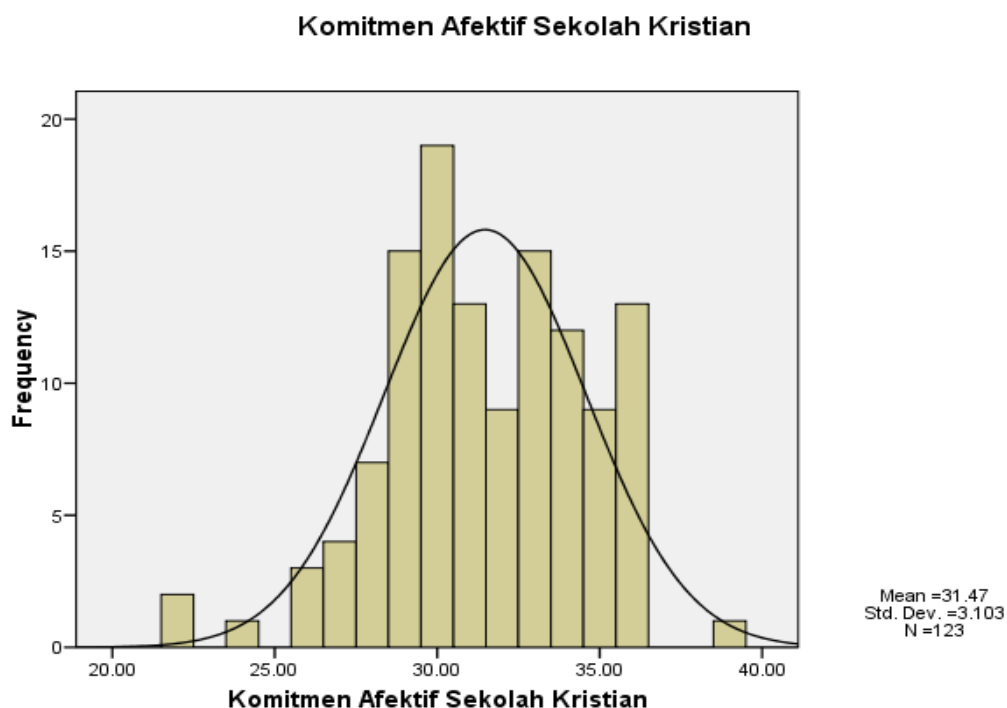
Jadual 4.56 membentangkan rangkuman data statistik mengenai komitmen organisasi di Sekolah Menengah Pertama Kristian di Bandar Banjarmasin.

Jadual 4.58

Profil Komitmen ke atas organisasi Sekolah Kristian

	Komitmen Afektif	Komitmen Berterusan	Komitmen Normatif	Komitmen Keseluruhan
N	123	123	123	123
Min	31.47	27.94	32.16	91.57
Median	31.00	28.00	32.00	92.00
Sisihan piawai	3.10	4.19	3.66	8.33
Minimum	22.00	15.00	22.00	72.00
Maksimum	39.00	39.00	40.00	108.00

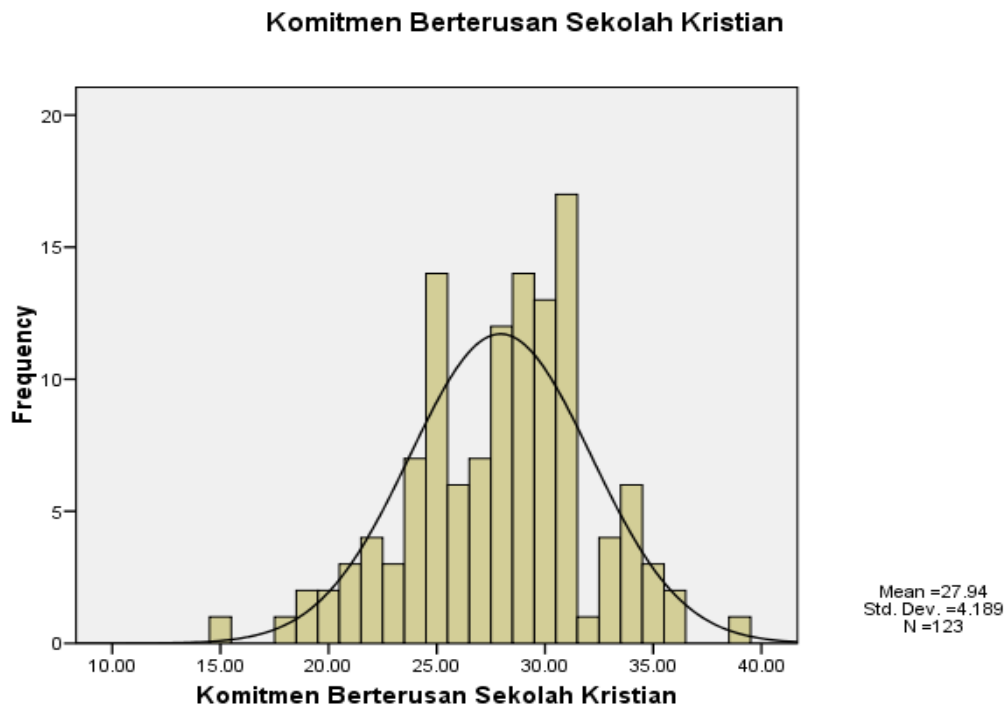
Jadual 4.58 menunjukkan skor min komitmen afektif 31.47, median 31.00 dan sisihan piawai 3.10 dengan skor minimum 22 dan maksimum 39. Apabila dicermati perbezaan min dan median, di mana min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.107.



Rajah 4.107. Graf Skor Komitmen Afektif Sekolah Kristian

Graf dalam Rajah 4.107 memperlihatkan sebaran skor dari 22 sehingga 39 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.47. Apabila dibandingkan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen afektif Sekolah Kristian ini berada di antara skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+3Sdi$ komitmen afektif atau tergolong sedang dan tinggi.

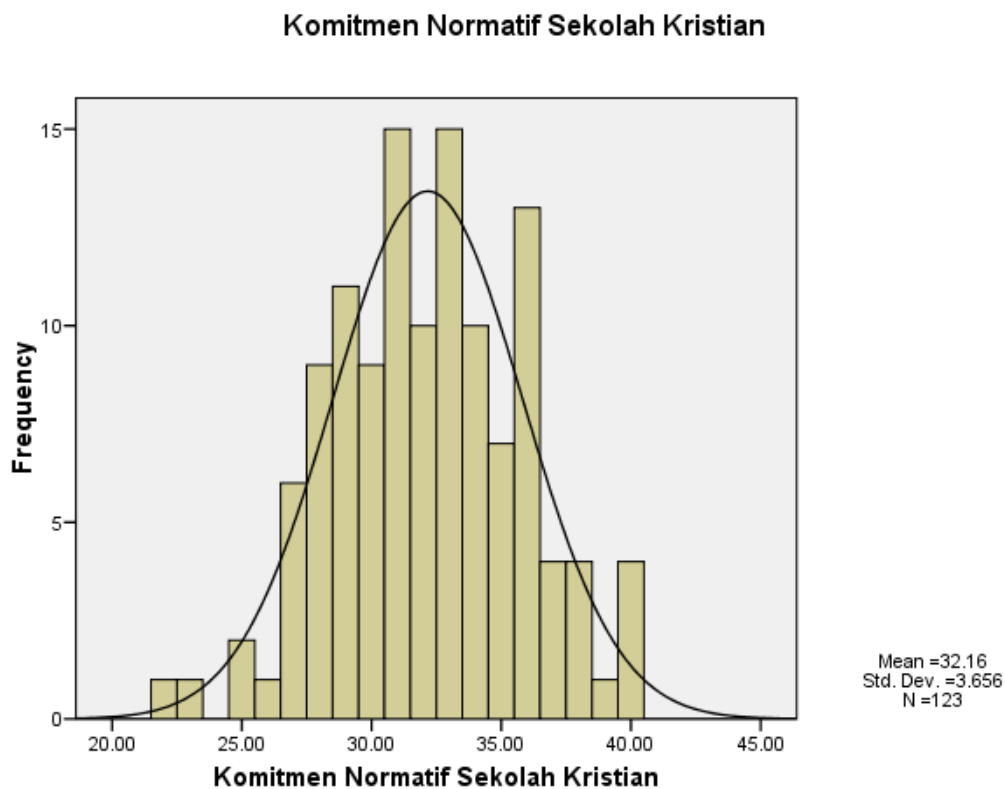
Jadual 4.58 menunjukkan min skor komitmen berterusan 27.94, median 28.00, sisihan piawai 4.19 dengan skor minimum 15 dan skor maksimum 39. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.108.



*Rajah 4.108.*Skor Komitmen Berterusan Sekolah Kristian

Graf dalam *Rajah 4.108* memperlihatkan sebaran skor dari 15 sehingga 39 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.06. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada *Jadual 4.50*, maka sebaran skor komitmen berterusan Sekolah-sekolah Kristian ini berada di antara skor $Mi-1Sdi$ sehingga $Mi+ 3Sdi$ komitmen berterusan atau pada tahap sedang dan tinggi.

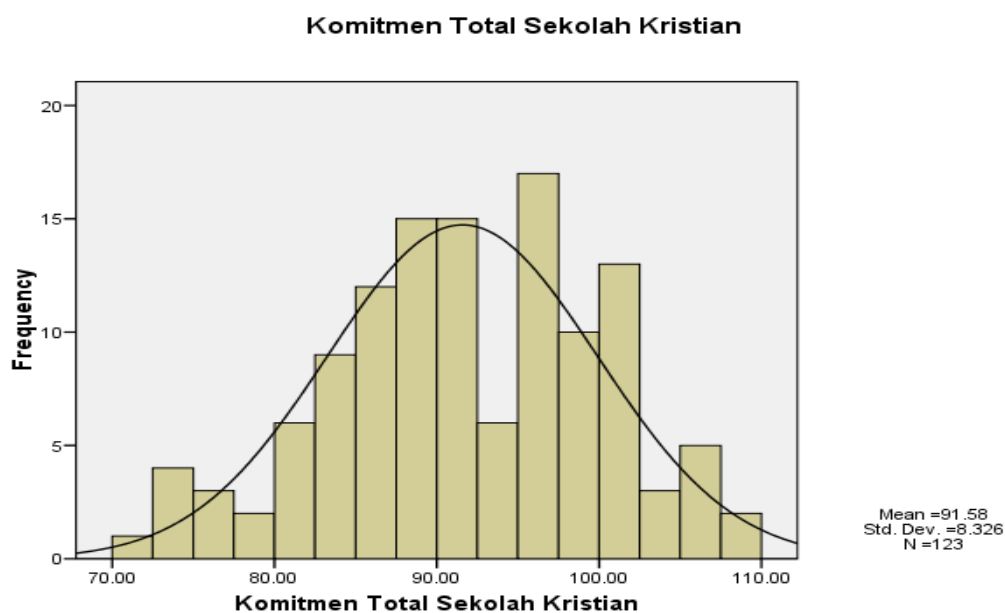
Skor komitmen normatif dalam *Jadual 4.58* menunjukkan min 32.16, median 32.00, sisihan piawai 3.66 dengan skor minimum 22 dan skor maksimum 40. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih besar dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di bawah min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam *Rajah 4.109*.



Rajah 4.109. Skor Komitmen Normatif Sekolah Kristian

Rajah 4.109 memperlihatkan graf sebaran skor dari 22 sehingga 40 dengan sebaran yang mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu iaitu 0.16. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.50, maka sebaran skor komitmen normatif Sekolah Kristian ini berada di atas skor $Mi-1Sdi$ hingga $Mi+3Sdi$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

Skor komitmen keseluruhan dalam Jadual 4.58 menunjukkan min 91.57, median 92.00, sisihan piawai 8.33 dengan skor minimum 72 dan skor maksimum 108. Perbandingan min dan median menunjukkan min lebih kecil dari median, maka dapat diertikan bahawa lebih dari 50% guru memiliki skor di atas min. Hal ini akan nampak pada graf yang dibentangkan dalam Rajah 4.110.



Rajah 4.110. Profil Komitmen ke atas organisasi Sekolah Kristian

Graf dalam Rajah 4.110 memperlihatkan sebaran skor dari 72 hingga 108 dengan sebaran yang agak mendekati taburan normal. Hal ini ditunjukkan oleh beza min dan median yang sangat kecil iaitu 0.43. Apabila dibandingkan dengan kriteria pada Jadual 4.51, maka sebaran skor komitmen Sekolah Kristian ini berada di antara skor M_i hingga $M_i + 3S_d$ atau pada tahap sedang dan tinggi.

4.3.5 Perbandingan Komitmen ke atas organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Skor antara kedua-dua jenis sekolah; sebagaimana nampak dalam Jadual 4.59

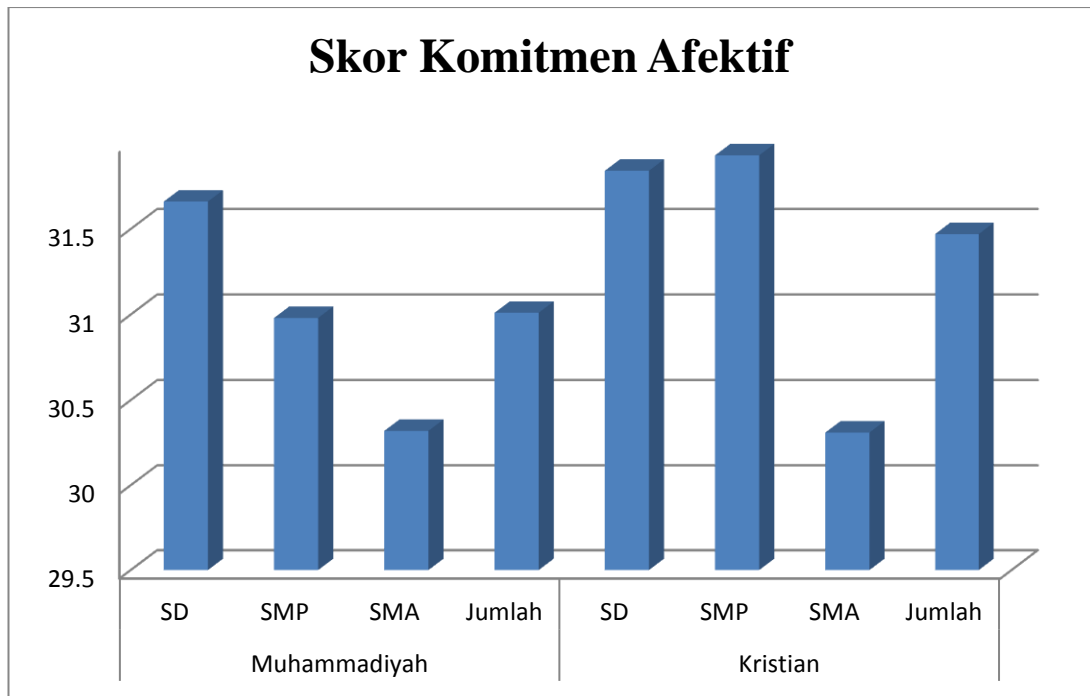
Jadual 4.59 membentangkan rangkuman data min dan sisihan piawai bagi masing-masing sekolah, baik sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah Kristian.

Jadual 4.59

Skor Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Dimensi	Jenis Sekolah	Peringkat Sekolah	Min	Sisihan Piawai	N
Komitmen Afektif	Muhammadiyah	SD	31.66	3.34	90
		SMP	30.98	2.98	40
		SMA	30.32	3.47	82
		Total	31.01	3.37	212
	Kristian	SD	31.84	3.15	51
		SMP	31.93	2.99	40
		SMA	30.31	2.96	32
		Total	31.47	3.10	123
Komitmen Berterusan	Muhammadiyah	SD	28.08	3.72	90
		SMP	28.68	3.78	40
		SMA	27.41	4.09	82
		Total	27.93	3.89	212
	Kristian	SD	27.90	4.34	51
		SMP	27.80	4.33	40
		SMA	28.19	3.88	32
		Total	27.94	4.19	123
Komitmen Normatif	Muhammadiyah	SD	31.24	4.24	90
		SMP	32.13	3.90	40
		SMA	31.68	4.20	82
		Total	31.58	4.15	212
	Kristian	SD	32.12	3.39	51
		SMP	32.48	3.73	40
		SMA	31.84	4.05	32
		Total	32.16	3.66	123
Komitmen Keseluruhan	Muhammadiyah	SD	90.98	9.40	90
		SMP	91.78	7.93	40
		SMA	89.41	9.65	82
		Total	90.52	9.25	212
	Kristian	SD	91.86	7.89	51
		SMP	92.20	8.86	40
		SMA	90.34	8.45	32
		Total	91.58	8.33	123

Secara grafis, perbandingan min dibentangkan mengikut dimensi komitmen seperti digambarkan dalam Rajah 4.111.

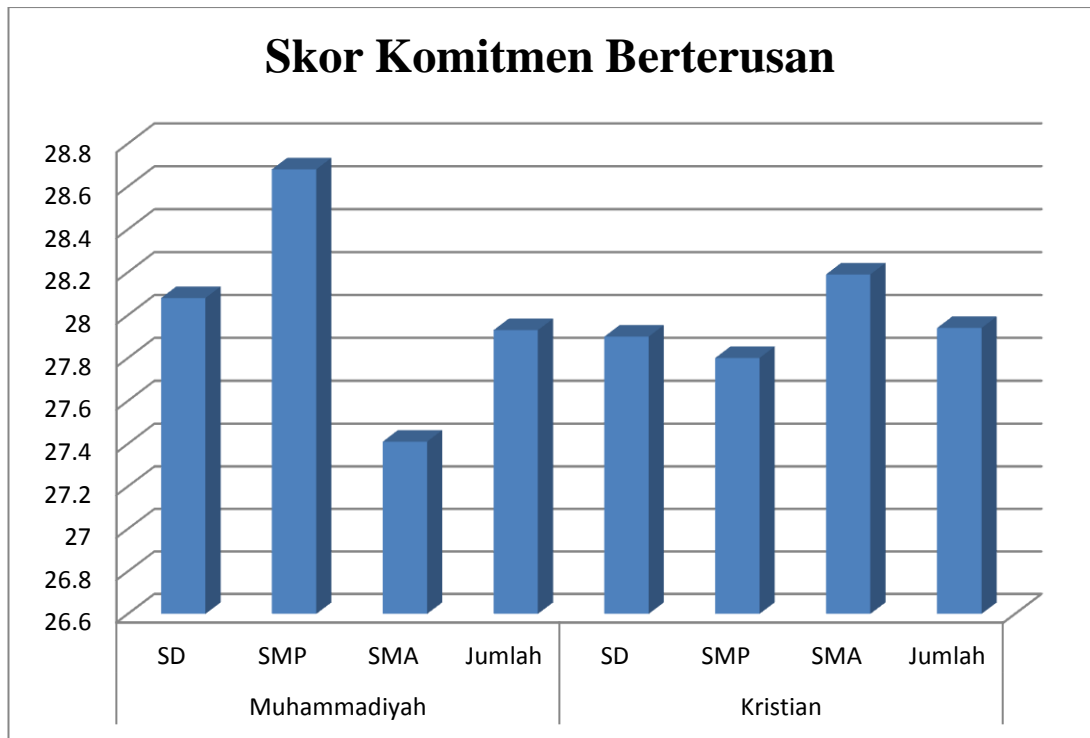


Rajah 4.111. Graf Perbandingan Min Komitmen Afektif pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Graf dalam Rajah 4.111 menunjukkan SD dan SMP Kristian memiliki min komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan SD dan SMP Muhammadiyah; sedangkan SMA Kristian memiliki min komitmen afektif yang relatif sama dengan SMA Muhammadiyah. Secara keseluruhan komitmen afektif sekolah Kristian lebih tinggi daripada komitmen afektif sekolah Muhammadiyah.

Perbandingan min untuk komitmen berterusan dibentangkan dalam Rajah 4.112.

Dalam Rajah 4.112 nampak perbandingan secara grafik min komitmen berterusan dimana SD dan SMP Muhammadiyah memiliki min lebih tinggi daripada min SD dan SMP Kristian; meskipun SMA Muhammadiyah memiliki min komitmen berterusan yang lebih rendah daripada min SMA Kristian.

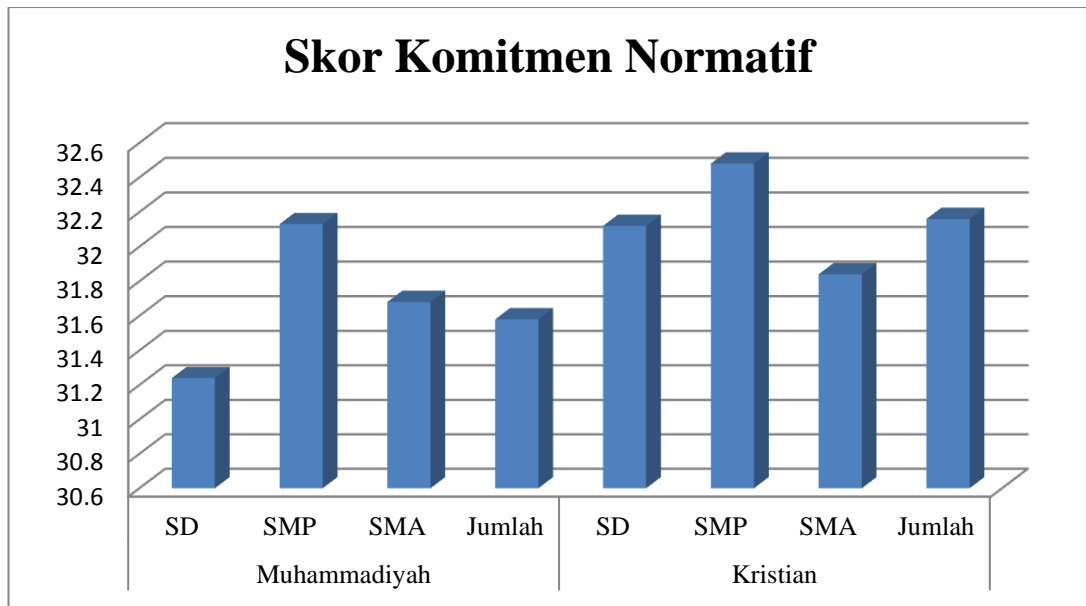


Rajah 4.112. Perbandingan Min Komitmen Berterusan pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Komitmen berterusan Sekolah Muhammadiyah relatif sama dibandingkan dengan Sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

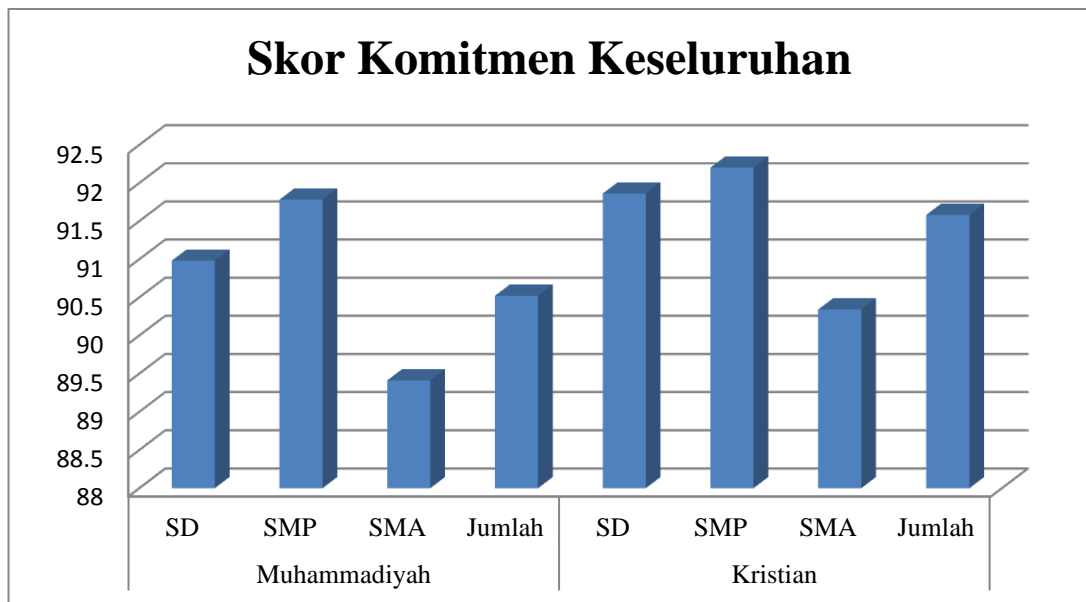
Perbandingan min komitmen normatif bagi sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian dilukiskan pada Rajah 4.113.

Graf dalam Rajah 4.113 menunjukkan bahawa SD dan SMP dan SMA Kristian memiliki min lebih tinggi daripada min SD dan SMP dan SMA Muhammadiyah; Sekolah Kristian memiliki min komitmen keseluruhan yang relatif sama dengan sekolah Muhammadiyah.



Rajah 4.113. Graf Perbandingan Min Komitmen Normatif pada Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Selanjutnya perbandingan min komitmen keseluruhan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dibentangkan dalam Rajah 4.114.



Rajah 4.114. Perbandingan Min Komitmen Organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian

Rajah 4.114 membentangkan graf yang menunjukkan bahawa SD, SMP, dan SMA Muhammadiyah memiliki min komitmen yang lebih rendah daripada SD Kristian; Secara keseluruhan komitmen organisasi sekolah Kristian lebih tinggi dibandingkan dengan komitmen organisasi Sekolah Muhammadiyah.

4.4 Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan objektif kajian, maka pada bahagian ini dilakukan analisis perbezaan budaya organisasi dan komitmen organisasi berdasarkan jenis sekolah dan jenjang sekolah di Bandar Banjarmasin. Analisis ini merangkumi perbezaan budaya semasa mengikut jenis sekolah, perbezaan budaya yang diharapkan berdasarkan jenis sekolah, perbezaan budaya semasa berdasarkan jenjang sekolah, perbezaan budaya yang diharapkan mengikut peringkat sekolah, dan perbezaan budaya semasa dan budaya yang diharapkan mengikut jenis dan peringkat sekolah dan perbezaan komitmen organisasi mengikut jenis dan jenjang sekolah di Bandar Banjarmasin.

4.4.1 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Hipotesis utama yang akan diuji adalah: *Ho1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.*

Secara keseluruhan, hasil analisis menggunakan MANOVA mengenai perbezaan budaya organisasi dan komitmen organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah dibentangkan dalam Jadual 4.60.

Jadual 4.60

Hasil Ujian MANOVA tentang Perbezaan Budaya Semasa, Budaya yang Diharapkan, Komitmen Organisasi Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah.

Kesan		Nilai	F	df hipotesis	df ralat	Sig.	Noncent. Parameter	Kuasa yang Diperhatikan(a)
Intercept	Pillai's Trace	1.000	10757082327.488(b)	11.000	319.000	.000	118327906221.007	1.000
	Wilks' Lambda	.000	10757082327.468(b)	11.000	319.000	.000	118327906221.007	1.000
	Hotelling's Trace	370933873.361	10757082327.468(b)	11.000	319.000	.000	118327906221.007	1.000
	Roy's Largest Root	370933873.361	10757082327.468(b)	11.000	319.000	.000	118327906221.007	1.000
JENIS SEKOLAH	Pillai's Trace	.291	11.884(b)	11.000	319.000	.000	130.719	1.000
	Wilks' Lambda	.709	11.884(b)	11.000	319.000	.000	130.719	1.000
	Hotelling's Trace	.410	11.884(b)	11.000	319.000	.000	130.719	1.000
	Roy's Largest Root	.410	11.884(b)	11.000	319.000	.000	130.719	1.000
PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.418	7.684	22.000	640.000	.000	169.049	1.000
	Wilks' Lambda	.616	7.957(b)	22.000	638.000	.000	175.052	1.000
	Hotelling's Trace	.569	8.230	22.000	636.000	.000	181.066	1.000
	Roy's Largest Root	.447	13.010(c)	11.000	320.000	.000	143.105	1.000
JENIS * PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.329	5.726	22.000	640.000	.000	125.981	1.000
	Wilks' Lambda	.683	6.084(b)	22.000	638.000	.000	133.858	1.000
	Hotelling's Trace	.446	6.444	22.000	636.000	.000	141.773	1.000
	Roy's Largest Root	.401	11.679(c)	11.000	320.000	.000	128.467	1.000

a Computed using alpha = .05

b Exact statistic

c The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d Design: Intercept+VAR00001+VAR00002+VAR00001 * VAR00002

Mengikut Jadual 4.60 dilakukan analisis data masing-masing seperti berikut:

4.4.1.1 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Jenis Sekolah

Ho.1.1 *Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi semasa mengikut jenis sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.*

Dalam Jadual 4.60 hasil pengujian dengan menggunakan MANOVA menunjukkan nilai $F = 11.884$ untuk Wilk's Lambda memiliki nilai signifikan < 0.05 (0.000). Ini bererti bahawa terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.1.1 Perbezaan Budaya semasa Mengikut Jenis Sekolah

Secara terperinci, hasil pengujian budaya organisasi semasa mengikut jenis sekolah iaitu sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian dibentangkan dalam Jadual 4.61.

Jadual 4.61

Hasil Uji Post Hoc MANOVA mengenai Perbezaan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan Mengikut Jenis Sekolah

Sumber	Pemboleh ubah Bersandar	Jumlah Kuasa Dua Jenis III	Df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
JENIS SEKOLAH	Kelompok semasa	173.822	1	173.822	27.093	.000
	Adhokrasi semasa	77.060	1	77.060	36.359	.000
	Pasaran semasa	82.487	1	82.487	16.933	.000
	Hirarki semasa	22.554	1	22.554	8.879	.003
	Kelompok diharapkan	248.640	1	248.640	28.985	.000
	Adhokrasi diharapkan	149.045	1	149.045	58.074	.000
	Pasaran diharapkan	119.312	1	119.312	20.656	.000
	Hirarki diharapkan	54.123	1	54.123	15.645	.000

Jadual 4.61 menunjukkan bahawa nilai F untuk budaya kelompok (27.093), adhokrasi (36.359), pasaran (16.933), dan hirarki semasa (8.879), semuanya memiliki signifikansi < 0.05 . Hal ini dapat ditafsirkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi semasa antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.1.2 Perbezaan Budaya yang diharapkan Mengikut Jenis Sekolah

Dalam Jadual 4.61 didapati nilai F untuk budaya kelompok (28.985), adhokrasi (58.047), pasaran (20.656), dan budaya hirarki yang diharapkan (15.645), semua memiliki nilai signifikan < 0.05 . Hal ini dapat ditafsirkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi yang diharapkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.2 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Peringkat Sekolah

Ho 1.2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin

Hasil pengujian dengan menggunakan MANOVA pada Jadual 4.60 menunjukkan nilai $F = 7.957$ untuk Wilk's Lambda dengan nilai signifikan < 0.05 (0.00). Ini bererti bahawa secara keseluruhan terdapat perbezaan signifikan budaya organisasi antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.2.1 Perbezaan Budaya Semasa Mengikut Peringkat Sekolah

Pengujian selanjutnya ditunjukkan hasilnya dalam Jadual 4.62.

Jadual 4.62

Perbezaan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan Mengikut Peringkat Sekolah

Sumber	Pemboleh ubah Bersandar	Jumlah Kuasa Dua Jenis III	Df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
PERINGKAT SEKOLAH	Kelompok semasa	8.115	2	4.057	.632	.532
	Adhokrasi semasa	51.676	2	25.838	12.191	.000
	Pasaran semasa	74.176	2	37.088	7.614	.001
	Hirarki semasa	4.332	2	2.166	.853	.427
	Kelompok diharapkan	12.598	2	6.299	.734	.481
	Adhokrasi diharapkan	44.427	2	22.214	8.655	.000
	Pasaran diharapkan	132.931	2	66.465	11.507	.000
	Hirarki diharapkan	57.240	2	28.620	8.273	.000

Dalam Jadual 4.62 dapat diketahui bahawa untuk budaya kelompok, nilai $F = 0.632$ ($\text{sig} > 0.05$), budaya adhokrasi nilai $F = 12.191$ ($\text{sig} < 0.05$), budaya pasaran nilai $F = 7.614$ ($\text{sig} < 0.05$), dan budaya hirarki semasa nilai $F = 0.853$ ($\text{sig} > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan budaya adhokrasi dan budaya pasaran semasa antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya kelompok semasa dan budaya hirarki semasa antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.2.2 Perbezaan Budaya yang Diharapkan Mengikut Peringkat Sekolah

Jadual 4.62 juga menunjukkan nilai F untuk budaya kelompok (0.734 ; $\text{sig} > 0.05$), adhokrasi (8.655 ; $\text{sig} < 0.05$), budaya pasaran (11.507 ; $\text{sig} < 0.05$), dan hirarki yang diharapkan (8.273 ; $\text{sig} < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan budaya yang diharapkan, kecuali budaya kelompok, antara sekolah

dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.3 Perbezaan Budaya Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Ho 1.3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin

Hasil pengujian dengan menggunakan MANOVA pada Jadual 4.60 pada pengujian interaksi jenis dan peringkat sekolah menunjukkan nilai $F = 6.084$ untuk Wilk's Lambda dengan nilai signifikan < 0.05 (0.000). Ini bererti bahawa secara keseluruhan terdapat perbezaan budaya organisasi antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas, antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.1.3.1 Perbezaan Budaya Semasa dan yang Diharapkan Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Hasil ujian MANOVA tentang perbezaan budaya sekolah semasa dan budaya sekolah yang diharapkan mengikut jenis dan peringkat sekolah menunjukkan bahawa nilai $F = 0.084$ (Wilks' Lambda) dengan sig 0.000 (< 0.05). Hal ini bererti bahawa secara keseluruhan terdapat perbezaan signifikan budaya antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Pengujian selanjutnya ditunjukkan hasilnya dalam Jadual 4.63.

Jadual 4.63

Hasil uji Post Hoc MANOVA tentang Perbezaan Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Sumber	Pemboleh ubah Bersandar	Jumlah Kuasa Dua Jenis III	Df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
Jenis * Peringkat Sekolah	Kelompok semasa	238.861	2	119.430	18.615	.000
	Adhokrasi semasa	3.396	2	1.698	.801	.450
	Pasaran semasa	94.167	2	47.083	9.665	.000
	Hirarki semasa	52.785	2	26.392	10.389	.000
	Kelompok diharapkan	102.445	2	51.223	5.971	.003
	Adhokrasi diharapkan	59.816	2	29.908	11.653	.000
	Pasaran diharapkan	21.338	2	10.669	1.847	.159
	Hirarki diharapkan	183.740	2	91.870	26.556	.000

Jadual 4.63 menunjukkan bahawa nilai F budaya semasa, kecuali budaya adhokrasi semasa (0.450) memiliki nilai signifikan < 0.05 . Hal ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan budaya semasa (kecuali budaya adhokrasi semasa), antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Jadual 4.63 menunjukkan bahawa nilai F budaya yang diharapkan, kecuali budaya budaya pasaran yang diharapkan (0.159) memiliki nilai signifikan < 0.05 , Hal ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan budaya yang diharapkan (kecuali budaya pasaran yang diharapkan), antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

4.4.1.4 Perbezaan antara Budaya Semasa dan Budaya yang Diharapkan Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Hasil ujian perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan dengan menggunakan ujian MANOVA dibentangkan dalam Jadual 4.64.

Jadual 4.64

Hasil Ujian MANOVA tentang Perbezaan antara Budaya semasa dan Budaya yang diharapkan Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Kesan		Nilai	F	df hipotesis	df ralat	Sig.	Noncent. Parameter	Kuasa yang Diperhatikan(a)
Intercept	Pillai's Trace	1.000	449128446.275(b)	4.000	53.000	.000	1796513784.124	1.000
	Wilks' Lambda	.000	449128446.276(b)	4.000	53.000	.000	1796513784.124	1.000
	Hotelling's Trace	33896486.511	449128446.276(b)	4.000	53.000	.000	1796513784.124	1.000
	Roy's Largest Root	33896486.511	449128446.276(b)	4.000	53.000	.000	1796513784.124	1.000
SITUASI	Pillai's Trace	.051	.714(b)	4.000	53.000	.586	2.858	.216
	Wilks' Lambda	.949	.714(b)	4.000	53.000	.586	2.858	.216
	Hotelling's Trace	.054	.714(b)	4.000	53.000	.586	2.858	.216
	Roy's Largest Root	.054	.714(b)	4.000	53.000	.586	2.858	.216
JENIS SEKOLAH	Pillai's Trace	.115	1.723(b)	4.000	53.000	.159	6.893	.492
	Wilks' Lambda	.885	1.723(b)	4.000	53.000	.159	6.893	.492
	Hotelling's Trace	.130	1.723(b)	4.000	53.000	.159	6.893	.492
	Roy's Largest Root	.130	1.723(b)	4.000	53.000	.159	6.893	.492
PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.145	1.055	8.000	108.000	.400	8.442	.469
	Wilks' Lambda	.858	1.052(b)	8.000	106.000	.403	8.413	.467
	Hotelling's Trace	.161	1.047	8.000	104.000	.406	8.380	.464
	Roy's Largest Root	.132	1.776(c)	4.000	54.000	.147	7.103	.507
SITUASI * JENIS SEKOLAH	Pillai's Trace	.034	.473(b)	4.000	53.000	.755	1.892	.153
	Wilks' Lambda	.966	.473(b)	4.000	53.000	.755	1.892	.153
	Hotelling's Trace	.036	.473(b)	4.000	53.000	.755	1.892	.153
	Roy's Largest Root	.036	.473(b)	4.000	53.000	.755	1.892	.153
SITUASI * PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.061	.427	8.000	108.000	.903	3.415	.192
	Wilks' Lambda	.939	.424(b)	8.000	106.000	.904	3.393	.191
	Hotelling's Trace	.065	.421	8.000	104.000	.906	3.368	.189
	Roy's Largest Root	.060	.816(c)	4.000	54.000	.520	3.266	.244
JENIS * PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.191	1.428	8.000	108.000	.193	11.426	.621
	Wilks' Lambda	.812	1.451(b)	8.000	106.000	.184	11.610	.629
	Hotelling's Trace	.227	1.473	8.000	104.000	.176	11.781	.636
	Roy's Largest Root	.205	2.761(c)	4.000	54.000	.037	11.043	.722
STATUS * JENIS * PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.024	.164	8.000	108.000	.995	1.316	.096
	Wilks' Lambda	.976	.161(b)	8.000	106.000	.995	1.292	.095
	Hotelling's Trace	.024	.158	8.000	104.000	.996	1.268	.094
	Roy's Largest Root	.014	.186(c)	4.000	54.000	.945	.744	.087

Dalam Jadual 4.64 diketahui untuk pengujian beza antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan mengikut jenis sekolah pada ujian Wilk's Lambda memiliki nilai $F = 0.473$ dengan $\text{sig} > 0.05$ (sig. 0.755). Hal ini ditafsirkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan, sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian.

Selanjutnya untuk uji beza antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan mengikut peringkat sekolah diketahui nilai $F = 0.424$ dengan $\text{sig} > 0.05$ (sig. 0.904). Hal ini bererti bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan sama ada di sekolah rendah, sekolah menengah pertama, mahupun di sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Hasil pengujian perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan mengikut jenis sekolah dan peringkat sekolah menunjukkan nilai $F = 0.161$ pada Wilk's Lambda dengan $\text{sig} 0.995 (> 0.05)$. Ini bererti bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan, di sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, sama ada di sekolah-sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.2 Perbezaan Komitmen Organisasi Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Analisis perbezaan komitmen organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah ini merangkumi perbezaan komitmen afektif, komitmen berterusan, komitmen normatif, dan komitmen keseluruhan mengikut jenis sekolah, peringkat sekolah, dan jenis dan peringkat sekolah. Hipotesis utama yang akan diuji adalah:

Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

4.4.2.1 Perbezaan Komitmen Mengikut Jenis Sekolah

Ho2.1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Data hasil tes kesan antara subyek tentang komitmen organisasi mengikut jenis sekolah iaitu sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian dibentangkan dalam Jadual 4.65.

Jadual 4.65

Hasil UJI MANOVA tentang Perbezaan Komitmen Mengikut Jenis Sekolah

Sumber	Pemboleh ubah Bersandar	Jumlah Kuasa Dua Jenis III	df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
Jenis Sekolah	Komitmen Afektif	10.339	1	10.339	.990	.320
	Komitmen Berterusan	.622	1	.622	.039	.844
	Komitmen Normatif	15.427	1	15.427	.968	.326
	Komitmen Keseluruhan	40.378	1	40.378	.506	.477

Jadual 4.65 menunjukkan bahawa nilai F untuk komitmen afektif, komitmen berterusan, komitmen normatif, dan komitmen keseluruhan semuanya memiliki nilai signifikan yang lebih dari 0.05. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.2.2 Perbezaan Komitmen Berdasarkan Peringkat Sekolah

Ho.2.2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Hasil pengujian Post Hoc MANOVA mengenai perbezaan komitmen organisasi antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin diberikan dalam Jadual 4.66

Jadual 4.66

Perbezaan Komitmen Mengikut Peringkat Sekolah

Sumber	Pemboleh ubah Bersandar	Jumlah Kuasa Dua Jenis III	df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
Peringkat Sekolah	Komitmen Afektif	116.109	2	58.055	5.560	.004
	Komitmen Berterusan	8.168	2	4.084	.254	.776
	Komitmen Normatif	20.489	2	10.244	.643	.526
	Komitmen Keseluruhan	213.587	2	106.793	1.339	.264

Mengikut Jadual 4.66, nilai signifikansi untuk komitmen afektif = $.004 < 0.05$, sedangkan komitmen berterusan, komitmen normatif, dan komitmen keseluruhan memiliki nilai signifikan yang lebih dari 0.05. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen berterusan, komitmen normatif, dan komitmen keseluruhan (kecuali komitmen afektif) antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.2.3 Perbezaan Komitmen Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Ho.2.3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin

Pengujian selanjutnya menunjukkan hasil dalam Jadual 4.67.

Jadual 4.67

Perbezaan Komitmen Mengikut Jenis dan Peringkat Sekolah

Sumber	Pemboleh ubah Bersandar	Jumlah Kuasa Dua Jenis III	Df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
Jenis * Peringkat Sekolah	Komitmen Afektif	10.925	2	5.462	.523	.593
	Komitmen Berterusan	29.677	2	14.838	.924	.398
	Komitmen Normatif	7.608	2	3.804	.239	.788
	Komitmen Keseluruhan	3.390	2	1.695	.021	.979

Jadual 4.67 menunjukkan nilai F untuk komitmen afektif, komitmen berterusan, komitmen normatif, dan komitmen keseluruhan, memiliki nilai signifikan yang lebih besar dari 0.05. Hal ini ditafsirkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi (komitmen afektif, berterusan, normatif, dan keseluruhan) antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas, dan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Untuk mencapai objektif kajian, pada bahagian ini dilakukan analisis untuk mengenal pasti hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Analisis ini merangkumi hubungan antara budaya semasa, budaya yang diharapkan, dan

komitmen organisasi. Data budaya organisasi berskala ordinal sedangkan data komitmen organisasi berskala interval. Oleh kerana itu ujian korelasi yang diguna pakai ialah ujian korelasi Spearman Rho.

Hipotesis yang diuji berbunyi:

Ho.3 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi guru-gurudi sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Matrik inter korelasi kesemua pemboleh ubah diberikan pada Jadual 4.68.

Jadual 4.68

Matrik Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

		Komitmen Afektif	Komitmen Berterusan	Komitmen Normatif	Komitmen Keseluruhan	
Spearman's rho	Kelompok	Correlation Coefficient	.082	.008	.052	.065
		Sig. (2-tailed)	.134	.883	.345	.234
		N	335	335	335	335
	Adhokrasi	Correlation Coefficient	.007	.081	.044	.060
		Sig. (2-tailed)	.897	.138	.427	.277
		Pasaran	Correlation Coefficient	-.007	.033	.006
	Sig. (2-tailed)		.903	.552	.913	.844
	Hirarki		Correlation Coefficient	-.175(**)	-.126(*)	-.146(**)
		Sig. (2-tailed)	.001	.021	.007	.000

Mengikut Jadual 4.68 didapati bahawa budaya kelompok tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif (sig.= 0.134), tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen berterusan (sig.= 0.883) dan komitmen normatif (sig.= 0.345) dan komitmen keseluruhan (sig.= 0.234). Hal ini dapat ditafsirkan bahawa tidak ada hubungan antara budaya kelompok dan komitmen ke atas organisasi.

Budaya adhokrasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif (sig.= 0.897), dengan komitmen berterusan (sig.= 0.138), dengan komitmen normatif (sig.= 0.427), dan dengan komitmen keseluruhan (sig.= 0.277).

Budaya pasaran juga tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif (sig.= 0.903), dengan komitmen berterusan (sig.= 0.552), dengan komitmen normatif (sig.= 0.913), dan dengan komitmen keseluruhan (sig.= 0.844).

Budaya hirarki memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen afektif (sig.= 0.001), dengan komitmen berterusan (sig.= 0.021), dengan komitmen normatif (sig.= 0.007), dan dengan komitmen keseluruhan (sig.= 0.000). Hal ini berarti bahwa semakin rendah skor budaya hirarki akan semakin tinggi komitmen organisasi pada sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

4.4.4 Kesan Jenis dan Peringkat Sekolah terhadap Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Berikut ialah hasil daripada pengujian kesan pemboleh ubah penyederhana (*moderating*) jenis dan peringkat sekolah terhadap hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Hipotesis yang diuji berbunyi:

Ho.4 *Jenis dan peringkat sekolah bukan merupakan penyederhana (moderator) dalam hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru.*

Hasil pengujian MANCOVA iaitu kesan penyederhana Jenis dan Peringkat Sekolah terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi diberikan pada Jadual 4.69 berikut.

Mengikut Jadual 4.69, Budaya Hirarki mempunyai nilai $F = 1.504$ ($\text{sig} = 0.002 < 0.05$). Hal ini boleh ditafsirkan bahawa setelah dimasukkan pemboleh ubah penyederhana, masih terdapat hubungan yang signifikan antara budaya Hirarki dan komitmen organisasi. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa, jenis dan peringkat sekolah bukan merupakan penyederhana (*moderating*) terhadap hubungan antara budaya dan komitmen organisasi.

Jadual 4.69

Kesan penyederhana Jenis dan Peringkat Sekolah terhadap Hubungan antara Budaya Organisasi Semasa dan Komitmen Organisasi

Kesan		Nilai	F	df Hipotesis	df	df ralat	Sig.	Noncent. Parameter	Kuasa yang Diperhatikan(a)
Intercept	Pillai's Trace	.343	52.141(b)	3.000		299.000	.000	156.424	1.000
	Wilks' Lambda	.657	52.141(b)	3.000		299.000	.000	156.424	1.000
	Hotelling's Trace	.523	52.141(b)	3.000		299.000	.000	156.424	1.000
	Roy's Largest Root	.523	52.141(b)	3.000		299.000	.000	156.424	1.000
BUDAYA HIRARKI	Pillai's Trace	.402	1.503	93.000		903.000	.002	139.794	1.000
	Wilks' Lambda	.648	1.504	93.000		895.825	.002	139.564	1.000
	Hotelling's Trace	.470	1.506	93.000		893.000	.002	140.014	1.000
	Roy's Largest Root	.222	2.157(c)	31.000		301.000	.001	66.858	.999
JENIS SEKOLAH	Pillai's Trace	.000	.(b)	.000		.000	.	.	.
	Wilks' Lambda	1.000	.(b)	.000		300.000	.	.	.
	Hotelling's Trace	.000	.(b)	.000		2.000	.	.	.
	Roy's Largest Root	.000	.000(b)	3.000		298.000	1.000	.000	.050
PERINGKAT SEKOLAH	Pillai's Trace	.000	.(b)	.000		.000	.	.	.
	Wilks' Lambda	1.000	.(b)	.000		300.000	.	.	.
	Hotelling's Trace	.000	.(b)	.000		2.000	.	.	.
	Roy's Largest Root	.000	.000(b)	3.000		298.000	1.000	.000	.050

a Computed using alpha = .05

b Exact statistic

c The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d Design: Intercept+VAR00006+VAR00001+VAR00002

4.5 Rumusan

Bahagian ini telah menghuraikan mengenai senarai responden, senarai data budaya organisasi dan komitmen organisasi sekolah Muhammadiyah dan Kristian. Demikian juga menghuraikan analisis data dan pengujian hipotesis kajian, sehingga didapati hasil-hasil sesuai dengan tujuan kajian.

BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Pada bahagian ini dilakukan perbincangan terhadap dapatan kajian yang telah dirangkum dalam Bab Empat laporan ini. Perbincangan dimaksudkan bagi menafsirkan makna bagi setiap dapatan kajian dengan membandingkannya dengan teori dan dapatan-dapatan kajian lepas. Termasuk dalam bahagian ini ialah perbincangan tentang implikasi kajian dan juga cadangan kajian akan datang yang setiap satunya dibincangkan mengikut tajuk-tajuk kecil berikut.

5.2 Perbincangan

5.2.1 Profil Budaya organisasi Sekolah Muhammadiyah dan Kristian

Profil budaya organisasi sekolah semasa dan budaya organisasi sekolah yang diharapkan dianalisis dengan menggunakan kerangka nilai bersaing untuk mendiagnosis perubahan budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2006). Analisis dilakukan dengan membandingkan garis graf yang dihasilkan daripada jawapan responden terhadap *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) iaitu persepsi responden mengenai budaya semasa dan budaya yang diharapkan. Selanjutnya untuk menguji kesesuaian antara dimensi budaya organisasi sekolah digunakan *Kendall's Coefficient of Concordance*. Untuk menguji apakah terdapat

perbezaan yang signifikan antara jenis budaya secara statistik, dilakukan dengan menggunakan Ujian Friedman.

Secara keseluruhannya, jenis budaya semasa dan budaya yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian adalah budaya kelompok yang memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan tiga jenis budaya lainnya. Hasil daripada analisis menggunakan Ujian Friedman mendapati bahawa terdapat perbezaan statistik yang signifikan antara skor budaya kelompok, budaya adhokrasi, budaya pasaran, dan budaya hirarki; di mana budaya kelompok memiliki skor paling tinggi, diikuti budaya hirarki, budaya pasar, dan budaya adhokrasi. Hal ini menjelaskan bahawa jenis budaya semasa yang dominan di sekolah Muhammadiyah adalah budaya kelompok; manakala jenis budaya yang diharapkan di sekolah Muhammadiyah adalah budaya kelompok. Jenis budaya semasa yang dominan di sekolah Kristian juga budaya kelompok; sedangkan jenis budaya yang diharapkan juga adalah budaya kelompok. Hal ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan jenis budaya semasa antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Selain itu kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan jenis budaya yang diharapkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Dengan kata lain, tidak terdapat perbezaan jenis budaya antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian.

Tidak wujudnya perbezaan jenis budaya ini adalah disebabkan kedua-dua sekolah berasal dari organisasi keagamaan dan kedua-duanya memiliki latar belakang falsafah pendidikan yang sama (Mu'ti, 2009; Khoe Yao Tung, 2015). Kedua-dua sekolah ini memiliki latar belakang sejarah yang sama iaitu adanya pemisahan antara ilmu pengetahuan umum dan ilmu keagamaan, di mana ilmu keagamaan cenderung tidak diajarkan di sekolah (Mushaffaini & Agustia, 2013; Sheba, 2011). Oleh kerana

itu kedua-dua sekolah ini Muhammadiyah dan Kristian memiliki falsafah yang sama iaitu mengintegrasikan pengetahuan umum dan ilmu keagamaan dalam pendidikan sekolah. Demikian pula kedua-dua sekolah ini memiliki matlamat yang sama iaitu menghasilkan lulusan yang memiliki kesepaduan antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum (Mulkhan, 1990; Yusuf, 2000; Sheba, 2011; Khoe Yao Tung, 2015). Kedua-dua sekolah juga menyelenggarakan pendidikan dengan pola yang sama iaitu bentuk sekolah umum yang ditambah dengan kurikulum keagamaan (Nawawi, dkk. 1992; Wolterstoff, 2007).

Di samping itu, kedua-dua organisasi ini adalah sama-sama organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan adalah organisasi yang memberikan pengkhidmatan, tidak seperti organisasi perniagaan yang menghasilkan produk (Sallis, 2006). Organisasi pendidikan memberikan perkhidmatan kepada pelanggannya iaitu murid-murid, di mana murid-murid sebagai pelanggan dalaman yang berada di dalam organisasi pendidikan itu sendiri (Sallis, 2006). Pelbagai kajian lepas mendapati bahawa budaya kelompok merupakan budaya yang dominan kepada organisasi pendidikan (Rahmadi, 2011; Cameron & Quinn, 2006; Berio, 2003). Cameron dan Freman (1991) mendapati bahawa budaya kelompok adalah budaya yang dominan dalam organisasi pendidikan, sedangkan Cameron dan Quinn (2006) mendapati bahawa budaya dominan yang dominan dalam organisasi perniagaan adalah budaya pasaran.

Dapatan kajian lepas mengenai budaya organisasi sekolah antaranya adalah kajian yang dilakukan Rahmadi (2011), mengenai budaya organisasi sekolah dasar (sekolah rendah) di Kecamatan Banjarmasin Tengah Bandar Banjarmasin, yang mendapati bahawa budaya organisasi sekolah rendah di Banjarmasin Tengah, sama ada untuk budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan, menunjukkan budaya yang

dominan adalah budaya kelompok. Kajian ini juga mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan secara statistik antara skor budaya kelompok semasa dan budaya kelompok yang diharapkan; tidak terdapat perbezaan skor budaya kelompok antara sekolah rendah kerajaan dan sekolah rendah swasta. Hal ini menunjukkan bahawa kecenderungan budaya dominan di sekolah-sekolah rendah di Bandar Banjarmasin adalah kepada budaya kelompok. Budaya kelompok adalah jenis budaya yang ada pada ketika ini, dan juga jenis budaya yang diharapkan oleh guru-guru wujud pada masa yang akan datang di sekolah-sekolah rendah di Bandar Banjarmasin (Rahmadi, 2011).

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan Cameron dan Freeman (1991), yang mendapati bahawa budaya yang paling sering muncul adalah budaya kelompok, dan budaya yang paling jarang muncul adalah budaya pasar (Cameron & Quinn, 2006). Berrio (2003) melakukan kajian mengenai pengukuran budaya organisasi pendidikan menggunakan Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Values Framework*) mendapati jenis budaya dominan semasa adalah budaya kelompok. Di dalam situasi sekarang, jenis budaya kelompok adalah sangat kuat, sedangkan di dalam situasi yang diharapkan jenis budaya kelompok pula yang sangat kuat.

Pemikiran lain mengenai tidak berbezanya budaya sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian adalah disebabkan oleh kedua-dua sekolah itu berada di dalam satu budaya bangsa atau falsafah bangsa. Bangsa Indonesia memiliki nilai-nilai budaya dalam falsafah bangsa (Pancasila) iaitu budaya persatuan/kesatuan, kerjasama/gotong royong, saling menghargai/tenggang rasa, musyawarah/mufakat, dan kekeluargaan. Nilai-nilai budaya bangsa ini menuntut semua perilaku dalam penyelenggaraan kenegaraan, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan

(Jalaluddin & Idi, 2002). Penerapan nilai-nilai budaya bangsa di dalam penyelenggaraan pendidikan menyebabkan budaya organisasi pendidikan didasarkan kepada nilai-nilai budaya bangsa itu sendiri. Dengan demikian, maka budaya yang ada pada ketika ini (budaya semasa) adalah wujud penerapan nilai-nilai budaya bangsa, dan budaya yang diharapkan akan datang tentulah pula merupakan wujud penerapan dari nilai-nilai budaya yang sama. Menurut Ndraha (2005), budaya organisasi merupakan sebahagian budaya nasional masing-masing negara. Budaya suatu bangsa (budaya makro) mengendalikan atau mempengaruhi budaya organisasi (budaya mikro) (Ndraha, 2005). Kebudayaan kebangsaan negara adalah sangat dominan dan membentuk budaya organisasi di mana mereka berfungsi (Lindholm, 2000). England menyatakan bahawa budaya kebangsaan mempengaruhi budaya organisasi dan juga mempengaruhi amalan organisasi (Thomas, 2008). Buchanan dan Huczynski (2004) menunjukkan bahawa tingkah laku pekerja dibentuk oleh budaya organisasi yang dipengaruhi oleh budaya negara masing-masing. Dapatan ini menyokong kajian Jung et al. (2008), di mana mereka menunjukkan bahawa pekerja anak syarikat sebuah syarikat multinasional akan dipengaruhi oleh budaya kebangsaan negara mereka dari segi nilai, kepercayaan, adat resam negara dan lain-lain setakat yang besar berbanding dengan nilai dan anggapan syarikat sendiri. House et al. (1999) menunjukkan bahawa budaya negara membentuk gaya kepimpinan dan cara pemimpin berfungsi manakala pemimpin adalah pelakon utama dalam mewujudkan budaya organisasi, yang mempengaruhi budaya organisasi secara berterusan (Robbins, 2003).

Budaya kelompok adalah satu jenis budaya yang memiliki ciri-ciri yang sesuai dengan nilai-nilai budaya bangsa Indonesia. Kajian Nazarian, Irani, dan Ali (2013) mendapati bahawa budaya nasional memiliki hubungan yang signifikan dengan

budaya kelompok, tetapi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya adhokrasi, pasaran, dan budaya hirarkhi (Nazarian, Irani, & Ali, 2013).

Hasil daripada analisis menggunakan *Kendall's Coefficient of Concordance* mendapati bahawa terdapat korelasi yang signifikan skor kecenderungan antara keenam-enam dimensi budaya (ciri-ciri organisasi yang dominan; kepemimpinan organisasi; pengurusan kakitangan; pelekat organisasi; penekanan strategik; kriteria berjaya) pada budaya semasa dan budaya diharapkan di Sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Dapatan kajian ini dapat ditafsirkan bahawa terdapat keserasian antara keenam-enam dimensi budaya (ciri-ciri organisasi yang dominan; kepemimpinan organisasi; pengurusan kakitangan; pelekat organisasi; penekanan strategik; kriteria berjaya) sama ada budaya semasa mahupun budaya diharapkan di Sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Keenam-enam dimensi menunjukkan kecenderungan kepada budaya kelompok. Dapatan ini menggambarkan bahawa tidak terdapat perbezaan atau percanggahan arah kecenderungan antara semua dimensi budaya organisasi, dan menunjukkan arah kecenderungan yang sama, iaitu kepada budaya kelompok.

Dapatan kajian berikutnya adalah bahawa tidak terdapat perbezaan jenis budaya semasa dan jenis budaya diharapkan, sama ada disekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian; kedua-dua sekolah ini sama-sama memiliki jenis budaya kelompok semasa dan budaya kelompok diharapkan sebagai budaya yang dominan. Ini bermakna bahawa kecenderungan jenis budaya yang wujud pada ketika ini sesuai dengan budaya yang diharapkan oleh guru-guru pada masa hadapan. Hal ini juga bererti tidak ada pertentangan antara nilai budaya yang diinginkan para guru dan nilai budaya yang ada di sekolah.

Keserasian antara semua dimensi budaya yang cenderung kepada budaya kelompok, dan kesesuaian antara budaya semasa (budaya kelompok) dan budaya yang diharapkan (budaya kelompok) ini dapat diertikan sebagai budaya kuat. Robbins, (1998) mendefinisikan budaya kuat adalah tekal dari dalaman, dikongsi bersama dengan ketara, dan jelas tentang apa yang diharapkan oleh orang-orang dan bagaimana keinginan orang untuk berperilaku. Budaya yang kuat, menurut Robbins (1998) boleh menyokong keefektifan organisasi. Martin (2001) menjelaskan bahawa budaya yang kuat menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen untuk sasaran dan matlamat organisasi. Nazir (2005) dan Silverthorne (2004) menyatakan bahawa budaya organisasi juga mempengaruhi komitmen pekerja di dalam satu organisasi dan bahawa kekuatan komitmen organisasi berkorelasi dengan kekuatan budaya organisasi. Biasanya difahami bahawa budaya yang kuat adalah sinonim dengan ketekalan, sebab kepercayaan dan nilai-nilai organisasi terbahagi secara relatif kekal ke seluruh organisasi, dan kerana itu, pengurusan budaya dapat diperlakukan sebagai pengurusan komitmen (Nazir, 2005). Jika budaya sangat kuat, pekerja akan mengetahui matlamat organisasi dan mereka bekerja untuk matlamat-matlamat ini, maka akan meningkatkan komitmen para pekerja (Deal & Kennedy, 1982).

Ditinjau dari setiap dimensi budaya, ciri-ciri budaya kelompok yang merupakan budaya dominan di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian adalah memiliki ciri-ciri sebagai sesuatu tempat yang sangat personal seperti sebuah keluarga besar dengan para ahlinya saling bantu membantu antara satu sama lain (Chatab, 2007; Cameron & Quinn, 2011). Dari dimensi kepimpinan dalam organisasi, kepimpinan dalam sekolah secara amnya dipertimbangkan dengan memberi contoh di dalam menasihati, memudahcara atau mengasuh (Tjahjono, 2011). Bagi dimensi pengelolaan kakitangan, gaya pengurusan di dalam organisasi sekolah dapat dilihat

dengan kerja pasukan, keputusan bersama dan penglibatan (Chatab, 2007). Pelekat yang mempersatukan organisasi adalah kesetiaan dan saling percaya; komitmen ke atas organisasi tinggi. Organisasi sekolah menekankan pengembangan sumber daya manusia; kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan penglibatan berterusan (Chatab, 2007; Cameron & Quinn, 2011). Organisasi sekolah mentakrifkan berjaya atas dasar pembinaan sumber daya manusia, kerja pasukan, komitmen kakitangan dan kepedulian terhadap orang (Cameron & Quinn, 2006).

Ditinjau dari ciri-ciri jenis budaya dalam kerangka nilai bersaing, sekolah Muhammadiyah dan Kristian memiliki ciri-ciri budaya di mana jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar; nilai dan tujuan yang dimiliki bersama, kesatupaduan, keperibadian, kesepaduan, dan rasa kebersamaan yang diserap (Chatab, 2007; Cameron & Quinn, 2006)). Persekitarannya dapat dikelola dengan baik melalui prestasi pasukan dan bukan secara individu, dan pembinaan pegawai, sedangkan pelanggan dianggap sebagai rakan kongsi (Chatab, 2007; Tjahjono, 2011). Organisasi membina persekitaran kerja kemanusiaan (manusiawi), tugas utama pengurusan adalah memberi kuasa kepada kakitangan dan mempermudah penglibatannya, serta komitmen dan kesetiaan (Cameron & Quinn, 2006). Para pemimpin dianggap sebagai mentor dan juga sebagai orang yang lebih tua (Chatab, 2007). Organisasi dipegang secara bersama melalui kesetiaan dan tradisi kerja pasukan, penyertaan dan konsensus dengan komitmen yang tinggi. Organisasi menekan kepada manfaat pembinaan individu jangka panjang dengan kesepaduan yang tinggi dan moral sebagai hal yang penting (Cameron & Quinn, 2006). Kejayaan ditakrifkan dari segi iklim dalaman dan kepedulian pada personil (Cameron & Quinn, 2006). Dalam kerangka nilai bersaing, model budaya ini disebut sebagai Model *Human Relation*. Model *Human Relation* menempatkan penekanan yang

besar atas kelenturan dan memfokus kearah dalaman, dan menekankan kepaduan, semangat kerja, dan pembinaan sumberdaya manusia sebagai kriteria keberkesanan (Quinn, 1988).

5.2.2 Profil Komitmen Organisasi

Kajian ini mengguna pakai *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) sebagai komponen utama daripada kaji selidik dibahagikan kepada responden di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian, dan telah ditetapkan bahawa tahap komitmen keseluruhan responden Sekolah-sekolah Muhammadiyah dalam dimensi afektif, berterusan, normatif tergolong dalam tahap sedang dan tinggi. Demikian pula tahap komitmen organisasi responden sekolah-sekolah Kristian dalam dimensi afektif, berterusan, normatif tergolong dalam tahap sedang dan tinggi.

Hasil kajian menunjukkan bahawa daripada tiga komponen komitmen organisasi, komitmen afektif memiliki min tertinggi, disusuli oleh komitmen normatif dan komitmen berterusan, sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa guru-guru di sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian komited terutamanya kerana mereka berasa ada ikatan emosional terhadap nilai-nilai organisasi sekolah mereka, penglibatan mereka dalam organisasi sekolah, dan identifikasi diri mereka dengan organisasi sekolah mereka. Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahawa keterikatan dan keinginan ahli untuk terus bekerja untuk organisasi, disebabkan ahli setuju dengan matlamat nilai-nilai yang mendasari organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Individu boleh tertarik dengan organisasi yang memiliki nilai-nilai yang dipersepsi sama dengan nilai-nilai mereka; kerana itu mereka akan lebih komited terhadap pekerjaan mereka (O'Reilly et al.,

1991). Nazir (2005) menyatakan bahawa memiliki satu budaya organisasi, lebih khas satu kumpulan nilai-nilai yang dikongsi bersama oleh kakitangan organisasi, mungkin bermanfaat untuk menjalankan organisasi dalam sektor perkhidmatan. Selanjutnya mereka komited kepada sekolah kerana mereka berasa satu tanggungjawab moral untuk tetap bertahan bekerja di sekolah mereka; perasaan mengenai keuntungan yang akan hilang jika mereka meninggalkan sekolah hanyalah merupakan faktor terakhir daripada komitmen mereka ke atas organisasi sekolah masing-masing.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru berkomitmen ke atas organisasi sekolah mereka terutama disebabkan oleh ikatan emosional untuk organisasi, keterlibatan dalam organisasi, dan identifikasi dengan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Seterusnya mereka berkomitmen kerana perasaan kewajiban moral untuk tetap bertahan di dalam organisasi sedia ada (Meyer & Allen, 2004); dan terakhir kerana keuntungan yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi sekarang (Meyer et al., 1993). Hasil ini konsisten dengan dapatan Meyer dan Allen (1997), yang menunjukkan bahawa, setidak-tidaknya dalam teori, profil komitmen organisasi yang optimum harus memiliki komitmen afektif dengan skor tertinggi, diikuti oleh skor komitmen normatif dan komitmen berterusan yang jauh lebih rendah.

Kajian yang dilakukan Kamis, Noermijati, dan Susilowati (2013); mengenai komitmen guru-guru sekolah rendah di Kota Ternate mendapati bahawa pembolehubah komitmen organisasi dikenal pasti melalui komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif dengan kadar min 3.79. Hasil kajian menunjukkan bahawa komitmen organisasi guru-guru sekolah rendah di Kota Ternate adalah baik. Penunjuk komitmen normatif adalah yang paling rendah dengan

min 3.73 diikuti dengan komitmen berterusan dengan min 3.79, manakala komitmen afektif mempunyai kadar tertinggi dengan min 3.84.

5.2.3 Perbezaan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah

Perbezaan budaya organisasi mengikut jenis sekolah (Sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian)

Hasil analisis menggunakan ujian MANOVA menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya organisasi antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Ini bererti bahawa skor budaya sekolah Muhammadiyah berbeza dari skor budaya sekolah Kristian, sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan. Secara keseluruhan terdapat perbezaan skor budaya antara sekolah Muhammadiyah dan Sekolah Kristian. Sekolah Muhammadiyah memiliki skor budaya yang lebih rendah (30.16) dibandingkan sekolah Kristian (32.36).

Secara khusus, hasil analisis menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya organisasi dominan semasa antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Hal ini juga bererti bahawa skor budaya dominan semasa bagi budaya kelompok di sekolah Muhammadiyah berbeza dari skor budaya dominan semasa bagi budaya kelompok di Sekolah Kristian. Skor budaya kelompok semasa sekolah Muhammadiyah (30.30) lebih rendah dari skor budaya semasa sekolah Kristian (31.85). Perbezaan ini dapat diertikan bahawa kesungguhan pengamalan nilai budaya kelompok di sekolah Kristian lebih baik daripada sekolah Muhammadiyah. Satu hal yang dapat dikaitkan dengan perbezaan

ini adalah jumlah guru mengikut umur pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Data guru-guru sampel penelitian menunjukkan bahawa sekolah Muhammadiyah memiliki 38.21% guru yang berumur lebih dari 40 tahun, dan sekolah Kristian memiliki 60.98% guru yang berumur lebih dari 40 tahun. Hasil ujian MANOVA mengenai perbezaan budaya organisasi berdasarkan umur responden menunjukkan bahawa budaya kelompok semasa memiliki perbezaan yang signifikan (nilai $F = 4.97$ dan $sig = 0.03$). Dapatan ini dapat ditafsirkan bahawa guru-guru yang berusia lebih dari 40 tahun memiliki kesungguhan yang berbeza dari guru-guru yang memiliki umur kurang dari 40 tahun. Sekolah Kristian lebih banyak guru yang berumur lebih dari 40 tahun, dan memiliki skor budaya kelompok semasa yang lebih tinggi; sedangkan sekolah Muhammadiyah memiliki lebih banyak guru yang berumur kurang dari 40 tahun, dan memiliki skor budaya kelompok semasa yang lebih rendah. Mowday et al. (1982) menyatakan anggota organisasi yang lebih tua cenderung menunjukkan kesungguhan bekerja berbanding dengan anggota yang lebih muda. Hal ini dapat diertikan bahawa sekolah Kristen memiliki skor budaya kelompok semasa lebih tinggi kerana memiliki lebih banyak guru-guru yang berumur lebih dari 40 tahun, yang memiliki kesungguhan yang lebih tinggi dalam mengamalkan nilai budaya kelompok. Rowaa El Dajani (2009) mengkaji hubungan dimensi kritikal budaya organisasi dengan komitmen pekerja. Dapatan kajian menunjukkan bahawa lebih tua umur pekerja, pengalaman, dan orang-orang dalam jawatan pengurusan dilaporkan markah yang lebih tinggi pada kedua-dua budaya organisasi dan komitmen.

Ciri-ciri lain yang dapat dikaitkan dengan perbezaan ini adalah jumlah guru mengikut status kepegawaian pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Data guru-guru sampel penelitian menunjukkan bahawa sekolah Muhammadiyah

memiliki 30.66% guru yang berstatus pegawai kerajaan dan 69.34% guru yang berstatus pegawai swasta, sedangkan sekolah Kristian memiliki 19.51% guru yang berstatus pegawai kerajaan dan 80.49% guru yang berstatus pegawai swasta. Hasil ujian MANOVA mengenai perbezaan budaya organisasi berdasarkan status kepegawaian responden menunjukkan bahawa budaya kelompok semasa memiliki perbezaan yang signifikan (nilai $F = 5.76$ dan $sig = 0.02$). Dapatan ini dapat diertikan bahawa guru-guru yang berstatus pegawai kerajaan memiliki skor budaya kelompok yang berbeza dari guru-guru yang berstatus pegawai swasta. Sekolah Kristian memiliki lebih banyak guru yang berstatus pegawai swasta, dan memiliki skor budaya kelompok semasa yang lebih tinggi; sedangkan sekolah Muhammadiyah memiliki lebih banyak guru yang berstatus pegawai kerajaan, dan memiliki skor budaya kelompok semasa yang lebih rendah. Hal ini dapat diertikan bahawa sekolah Kristen memiliki skor budaya kelompok semasa lebih tinggi kerana memiliki lebih banyak guru-guru yang berstatus pegawai swasta, yang memiliki kesungguhan lebih tinggi dalam mengamalkan nilai budaya kelompok.

Dapatan berikutnya adalah bahawa terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya organisasi yang diharapkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Hal ini juga bererti bahawa skor budaya dominan yang diharapkan (budaya kelompok) sekolah Muhammadiyah berbeza dari skor budaya dominan yang diharapkan (budaya kelompok) Sekolah Kristian. Skor budaya kelompok yang diharapkan sekolah Muhammadiyah (31.01) lebih rendah daripada skor budaya kelompok yang diharapkan sekolah Kristian (32.86). Perbezaan ini dapat diertikan bahawa guru-guru di sekolah Kristian mempunyai harapan yang lebih tinggi terhadap budaya kelompok, dibandingkan dengan guru-guru di sekolah Muhammadiyah. Antara ciri-ciri yang dapat dikaitkan dengan perbezaan ini adalah

jumlah guru mengikut tahap pendidikan pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Data guru-guru sampel penelitian menunjukkan bahawa sekolah Muhammadiyah memiliki 11.79% guru yang memiliki tahap pendidikan belum sarjana, dan sekolah Kristian memiliki 17.07% guru yang memiliki tahap pendidikan belum sarjana. Hasil ujian MANOVA mengenai perbezaan budaya organisasi berdasarkan tahap pendidikan responden menunjukkan bahawa budaya kelompok yang diharapkan memiliki perbezaan yang signifikan (nilai $F = 6.95$ dan $sig = 0.01$). Dapatan ini dapat ditafsirkan bahawa guru-guru yang memiliki tahap pendidikan belum sarjana memiliki harapan yang berbeza dari guru-guru yang memiliki tahap pendidikan sudah sarjana. Sekolah Kristian lebih banyak guru yang memiliki tahap pendidikan belum sarjana, dan memiliki skor yang lebih tinggi pada budaya kelompok yang diharapkan; sedangkan sekolah Muhammadiyah memiliki lebih banyak guru yang memiliki tahap pendidikan sudah sarjana, dan memiliki skor yang lebih rendah pada budaya kelompok yang diharapkan. Hal ini dapat diertikan bahawa sekolah Kristen memiliki skor lebih tinggi pada budaya kelompok yang diharapkan kerana memiliki lebih banyak guru-guru yang memiliki tahap pendidikan belum sarjana, yang memiliki harapan yang lebih tinggi untuk melestarikan nilai budaya kelompok dimasa hadapan.

Perbezaan budaya organisasi mengikut peringkat sekolah (SD, SMP, dan SMA Muhammadiyah dan Kristian)

Hasil analisis menggunakan ujian MANOVA menunjukkan bahawa secara keseluruhan terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya organisasi antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin.

Dalam budaya semasa, terdapat perbezaan budaya adhokrasi dan budaya pasaran antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin, namun tidak terdapat perbezaan budaya kelompok semasa dan budaya hirarki semasa antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin

Dalam budaya yang diharapkan, terdapat perbezaan budaya, kecuali budaya kelompok, antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Dapatan di atas menunjukkan bahawa skor budaya dominan kedua-dua sekolah iaitu budaya kelompok, tidak berbeza antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas; sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan. Perbezaan skor didapati hanya pada budaya adhokrasi dan budaya pasaran.

Perbezaan budaya organisasi mengikut jenis dan peringkat sekolah

Hasil ujian MANOVA berikutnya adalah mengenai interaksi jenis sekolah dan peringkat sekolah. Hasil analisis menunjukkan bahawa secara keseluruhan terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya organisasi antara sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas, antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil *post-hoc* analisis menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya semasa (kecuali budaya adhokrasi semasa), antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah

menengah atas, dan antara Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin. Hasil analisis juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan skor budaya yang diharapkan (kecuali budaya pasaran yang diharapkan), antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas dan antara Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin. Dapatan ini boleh ditafsirkan bahawa terdapat perbezaan budaya organisasi (kecuali budaya adhokrasi semasa dan budaya pasaran yang diharapkan) antara SD Muhammadiyah, SMP Muhammadiyah, SMA Muhammadiyah, SD Kristian, SMP Kristian, dan SMA Kristian. Perbezaan yang terjadi adalah darjah masing-masing budaya, akan tetapi ke semua sekolah itu memiliki jenis budaya dominan yang sama iaitu budaya kelompok.

Perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan mengikut jenis sekolah (sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian)

Dapatan selanjutnya adalah bahawa tidak terdapat perbezaan skor yang signifikan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan, sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian. Hal ini ditafsirkan bahawa budaya yang ada masa ini di sekolah Muhammadiyah (budaya kelompok) selari dengan budaya yang diharapkan pada masa hadapan di sekolah Muhammadiyah (budaya kelompok). Demikian pula budaya yang ada masa ini di sekolah Kristian (budaya kelompok) selari dengan budaya yang diharapkan pada masa hadapan di sekolah Kristian (budaya kelompok).

Perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan mengikut peringkat sekolah (di SD, SMP, dan SMA Muhammadiyah dan Kristian)

Secara terperinci hasil analisis menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan skor yang signifikan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan sama ada di sekolah rendah, sekolah menengah pertama, mahupun di sekolah menengah atas Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin. Ertinya bahawa budaya yang ada masa ini di SD, SMP, SMA Muhammadiyah (budaya kelompok) selari dengan budaya yang diharapkan pada masa hadapan di SD, SMP, SMA Muhammadiyah (budaya kelompok). Demikian pula budaya yang ada masa ini di SD, SMP, SMA Kristian (budaya kelompok) selari dengan budaya yang diharapkan pada masa hadapan di SD, SMP, SMA Kristian (budaya kelompok).

Berrio (2003) melakukan kajian mengenai pengukuran budaya organisasi menggunakan Kerangka Nilai Bersaing (*Competing Values Framework*) untuk mendeskripsikan profil budaya Ohio State University Extension. Tujuan kajian adalah untuk mendeskripsikan jenis budaya dominan di Ohio State University Extension (OSUE). Hasil analisis menunjukkan bahawa jenis budaya dominan Ohio State University Extension di dalam situasi sekarang adalah budaya kelompok. Di dalam situasi sekarang, jenis budaya kelompok ditunjukkan oleh Ohio State University Extension sangat kuat, sedangkan di dalam situasi yang diharapkan (*preferred*) jenis budaya kelompok cukup kuat.

Dapatan kajian menyimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan, di sekolah rendah, sekolah menengah pertama, mahupun sekolah menengah atas, sama ada di sekolah-sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah-sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Hal ini dapat diertikan

bahawa tidak ada perubahan budaya yang perlu dilakukan, di SD, SMP, SMA sama ada di sekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian, kerana budaya yang ada saat ini sesuai dengan budaya yang diharapkan guru-guru pada masa akan datang.

Cameron dan Quinn (2011) menekankan bahawa perbezaan antara keadaan saat ini (budaya semasa) dan keadaan yang diharapkan (budaya diharapkan) bererti berbagai hal untuk setiap organisasi dan industri (Chatab, 2007; Tjahjono, 2011). Dalam kajian ini, tidak ada perbezaan yang signifikan antara skor budaya semasa dan budaya yang diharapkan. Cameron dan Quinn (2011) menyatakan bahawa perbezaan antara skor jenis budaya antara dua situasi itu dapat memiliki makna tertentu dan bahawa perbezaan terluas dapat menunjukkan strategi untuk perubahan (Chatab, 2007; Cameron & Quinn, 2006). Hal ini dapat menunjukkan tidak ada daerah yang jelas untuk perubahan budaya.

5.2.4 Perbezaan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis dan peringkat sekolah

Hasil daripada ujian MANOVA mendapati bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor komitmen organisasi antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Hal ini boleh ditafsirkan bahawa tidak terdapat perbezaan komitmen organisasi guru-guru mengikut jenis sekolah.

Dapatan berikutnya terdapat perbezaan yang signifikan komitmen afektif, namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen berterusan, komitmen normatif, dan komitmen keseluruhan antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar

Banjarmasin. Hasil kajian ini boleh ditafsirkan bahawa tidak terdapat perbezaan komitmen organisasi guru-guru mengikut peringkat sekolah. Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahawa perbezaan skor yang signifikan hanya terdapat antara skor komitmen afektif guru-guru SD dan guru-guru SMA, di mana SD memiliki skor komitmen afektif sebesar 31.892 dan SMA memiliki skor 30.130. Hal ini dapat ditafsirkan bahawa guru-guru sekolah rendah memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi daripada komitmen guru-guru sekolah menengah atas. Artinya bahawa guru-guru sekolah rendah memiliki keterikatan emosional yang lebih tinggi kepada organisasi sekolah kerana mereka merasakan kesesuaian antara nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai organisasi sekolahnya (Allen & Meyer, 1990; Kamis, Noermijati, dan Susilowati, 2013).

Hasil pengujian mengikut interaksi jenis dan peringkat sekolah menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan komitmen organisasi (komitmen afektif, berterusan, normatif, dan keseluruhan) antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas, dan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin. Dapatan ini boleh ditafsirkan bahawa meskipun terdapat perbezaan komitmen afektif antara sekolah rendah dan sekolah menengah atas; akan tetapi ketika dipisahkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian, ternyata tidak terdapat perbezaan komitmen organisasi antara guru-guru SD Muhammadiyah, SMP Muhammadiyah, SMA Muhammadiyah, SD Kristian, SMP Kristian, dan SMA Kristian. Tidak wujudnya perbezaan komitmen ini adalah disebabkan guru-guru kedua-dua sekolah berkhidmat kepada organisasi keagamaan yang kedua-duanya memiliki latar belakang falsafah pendidikan yang sama (Mu'ti, 2009; Khoe Yao Tung, 2015). Kedua-dua sekolah ini memiliki latar belakang sejarah yang sama iaitu adanya pemisahan antara ilmu pengetahuan umum dan ilmu

keagamaan, di mana ilmu keagamaan cenderung tidak diajarkan di sekolah (Mushaffaini & Agustia, 2013; Sheba, 2011). Oleh kerana itu kedua-dua sekolah ini Muhammadiyah dan Kristian memiliki falsafah yang sama iaitu mengintegrasikan pengetahuan umum dan ilmu keagamaan dalam pendidikan sekolah. Kesamaan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai individu guru-guru ini menjadikan mereka sama-sama terikat secara emosional dengan organisasinya, ertinya mereka memiliki komitmen afektif yang sama ke atas organisasi mereka. Di samping itu, kesamaan nilai-nilai dan matlamat sekolah dengan nilai-nilai individu guru-guru menjadikan mereka sama-sama merasa terikat secara moral ke atas organisasi sekolahnya; ertinya mereka sama-sama memiliki komitmen normatif yang sama ke atas sekolahnya.

Walaupun tidak terdapat perbezaan jenis budaya dan komitmen organisasi guru-guru antara sekolah Muhammadiyah dengan sekolah Kristian, tetapi pencapaian peperiksaan didapati berbeza, di mana keputusan peperiksaan sekolah Kristian cenderung lebih tinggi berbanding dengan keputusan peperiksaan di sekolah Muhammadiyah.

Dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan jenis budaya organisasi antara sekolah Muhammadiyah dan Kristian, akan tetapi hasil kajian menunjukkan terdapat perbezaan kadar pengamalan budaya antara sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian. Ini menunjukkan bahawa faktor kadar pengamalan budaya dapat dikaitkan dengan perbezaan keputusan peperiksaan ini. Sekolah Kristian memiliki kadar amalan budaya yang lebih tinggi daripada sekolah Muhammadiyah; dan sekolah Kristian juga memiliki pencapaian yang lebih tinggi daripada sekolah Muhammadiyah. Maka itu dapat dihipotesiskan bahawa perbezaan

pencapaian murid ini berkait rapat dengan perbezaan amalan budaya masing-masing sekolah.

Dapatan kajian lepas mengenai hubungan antara budaya organisasi sekolah dan pencapaian murid antaranya Saeed dan Salfi (2007) mengkaji hubungan saiz sekolah, budaya sekolah dan pencapaian pelajar di peringkat menengah di Pakistan. Analisis menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya sekolah dan pencapaian akademik pelajar.

5.2.5 Hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi

Hasil ujian *Spearman's rho* menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat korelasi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin. Secara terperinci hasil analisis menunjukkan tidak ada hubungan antara budaya kelompok dan komitmen ke atas organisasi; tidak ada hubungan antara budaya adhokrasi dan komitmen ke atas organisasi; tidak ada hubungan antara budaya pasaran dan komitmen ke atas organisasi; budaya hirarki memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen ke atas organisasi. Hal ini ditafsirkan bahawa semakin rendah skor budaya hirarki akan semakin tinggi komitmen organisasi pada sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Budaya hirarki semasa memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen afektif, dengan komitmen berterusan, dengan komitmen normatif, dan dengan komitmen keseluruhan. Hal ini bererti bahawa semakin tinggi skor budaya hirarki

akan semakin rendah komitmen organisasi pada sekolah-sekolah Muhammadiyah dan Kristian di Bandar Banjarmasin.

Budaya hirarkhi memiliki ciri-ciri menekankan kepada aspek autoriti (*authority*) yang jelas dalam membuat keputusan, peraturan dan tatacara darjah, pengendalian, dan mekanisme akuntabiliti dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk berjaya. Budaya ini dihasilkan oleh suatu formalisasi dan kewujudannya terstruktur untuk bekerja, dan mengandungi tatacara mengendalikan tugas. Ia diketuai seorang pimpinan (*leader*) yang berkesan iaitu koordinator dan penyelenggara (*organizer*) yang baik. Kepedulian organisasi jangka panjang adalah stabiliti, kemampuan yang dapat diramalkan dan kecekapan. Ia dipandu oleh peraturan dan polisi formal yang dihayati secara bersama-sama (Cameron & Quinn, 2006). Ciri-ciri budaya hirarkhi dapat disamakan dengan ciri-ciri budaya birokrasi dalam tipologi Hellriegel et al. (2004). Jenis organisasi ini menghargai peraturan, koordinasi secara hierarki, tatacara operasional yang formal; dengan kepedulian jangka panjang terhadap kecekapan, kebolehamalan, dan kestabilan (Hellriegel et al., 2004). Pengurus dalam organisasi birokrasi adalah penyelar, penyusun, dan penyumbang idea yang baik, beserta tatacara-tatacara yang ditakrifkan secara jelas. Tugas-tugas dan tanggungjawab untuk semua pekerja organisasi juga dinyatakan secara jelas. Perhatian organisasi bertumpuan dalaman, dan kawalan formal bertumpuan stabil. Ciri-ciri ini juga sesuai dengan ciri-ciri budaya kekuasaan dalam tipologi Harrison dan Stokes (1992). Harrison dan Stokes menjelaskan bahawa satu organisasi yang berhaluan kekuasaan diasaskan atas ketidaksamaan dalam memperoleh sumber-sumber, di mana satu sumber membolehkan seseorang mengawal keinginan-keinginan orang lain (Harrison & Stokes, 1992). Ciri utama dari budaya kekuasaan dalam organisasi

mencakupi: pemikiran tunggal dalam pendekatan; penguasaan oleh pemimpin; dan ketiadaan birokrasi dalam pelaksanaan (Martin, 2005).

Nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya hirarkhi bertentangan nilai-nilai yang diharapkan wujud oleh guru-guru iaitu nilai-nilai budaya kelompok. Oleh itu guru-guru merasa nilai-nilai mereka tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sehingga mereka tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi, ertinya komitmen mereka terhadap organisasi rendah.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian terdahulu, antaranya oleh Padma dan Nair (2009) yang mengkaji budaya organisasi dan kesannya terhadap komitmen organisasi dalam organisasi awam dan swasta, mendapati beberapa persatuan antara budaya organisasi dan komitmen dalam organisasi swasta; khusus, budaya adhokrasi telah didapati mempunyai kesan yang besar ke atas komitmen, dan budaya hierarki mempunyai kesan negatif terhadap komitmen organisasi.

Selain itu kajian ini menyokong kajian Chen, (2004), Odom, Boxx, dan Dunn (1990), Pittorino (2008) dan Stuyvesant (2007). Chen (2004) merumuskan budaya yang memiliki sifat birokrasi mempunyai hubungan negatif dengan komitmen pegawai organisasi. Odom, Boxx, dan Dunn (1990) percaya bahawa jika suatu organisasi menghilangkan hambatan yang didirikan sebagai hasil dari itu memiliki budaya birokrasi, hal ini boleh menyumbang kepada menciptakan komitmen organisasi yang lebih kuat oleh kakitangan. Dapatan kajian Pittorino (2008), menyatakan bahawa ada hubungan negatif yang signifikan antara budaya kekuasaan dan komitmen afektif. Disimpulkan bahawa semakin menurun skor budaya kekuasaan, maka skor komitmen afektif akan meningkat. Stuyvesant (2007) melakukan kajian mengenai hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi

juga mendapati hasil bahawa jika organisasi terus mempertahankan budaya kekuasaan, maka komitmen organisasi pegawai akan menurun.

5.2.6 Kesan penyederhana jenis dan peringkat sekolah

Hasil ujian MANCOVA mengenai kesan penyederhana Jenis dan Peringkat Sekolah terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, menunjukkan bahawa budaya Hirarki mempunyai nilai $F= 1.504$ ($\text{sig} = 0.002 < 0.05$). Hal ini boleh ditafsirkan bahawa pembolehubah jenis dan peringkat sekolah tidak mempunyai kesan terhadap hubungan antara budaya dan komitmen organisasi. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa, jenis dan peringkat sekolah bukan merupakan penyederhana (*moderating*) terhadap hubungan antara budaya dan komitmen organisasi. Hal ini dapat dijelaskan dengan dapatan-dapatan kajian ini bahawa sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian memiliki jenis budaya dominan yang sama iaitu budaya kelompok, sama ada budaya yang ada semasa, mahupun budaya yang diharapkan di masa hadapan. Ini bererti bahawa jenis sekolah tidak mempunyai kesan terhadap jenis budaya organisasi sekolah. Seterusnya, antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas tidak terdapat perbezaan jenis budaya, sama ada budaya semasa mahupun budaya yang diharapkan. Ini dapat diertikan bahawa peringkat sekolah tidak memberi kesan kepada jenis budaya organisasi sekolah. Dapatan berikutnya menjelaskan bahawa antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian tidak terdapat perbezaan komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah. Hal ini menjelaskan bahawa jenis sekolah tidak mempunyai kesan terhadap komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah. Demikian pula bahawa antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan

sekolah menengah atas tidak terdapat perbezaan komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah. Ini menjelaskan bahawa peringkat sekolah tidak mempunyai kesan kepada komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah.

5.3 Implikasi Dapatan Kajian

5.3.1 Implikasi Kesenjangan Budaya

Kajian ini mendapati bahawa di sekolah Muhammadiyah mahupun di sekolah Kristian, budaya organisasi yang wujud saat ini mengikut persepsi guru-guru ialah budaya kelompok dan budaya hirarki dan tidak kepada budaya pasar dan budaya adhokrasi. Akan tetapi budaya masa hadapan mereka berharap kadar budaya kelompok ini lebih dipertingkatkan, sedangkan kadar budaya hirarkhi dikurangi. Peningkatan nilai budaya kelompok keseluruhan dari situasi semasa ke situasi diharapkan (lihat Jadual 4.47 dan 4.48) dapat bererti bahawa guru-guru dari kedua-dua jenis sekolah menginginkan tingkat yang lebih besar dari pemberdayaan kakitangan, dan penglibatan. Untuk tujuan ini, sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian harus berusaha untuk mendukung kerja sama sebagai satu pasukan dan memfasilitasi tingkat yang lebih besar dari komunikasi mendatar. Peningkatan budaya kelompok juga dapat menandakan keinginan guru-guru untuk pengakuan yang lebih besar dan iklim yang lebih peduli. Di sisi lain, peningkatan nilai budaya kelompok tidak berarti bahawa organisasi akan mengadopsi toleransi bagi orang-orang, memungkinkan mengulur-ulur waktu, atau menerima penurunan standar dan kekakuan (Cameron & Quinn , 2011).

Guru-guru dari sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian juga menunjukkan bahawa mereka mengharapkan kadar ciri-ciri budaya hirarki dikurangi. Penurunan kadar budaya hirarki mungkin menunjukkan bahawa mereka berusaha untuk mengurangi prosedur yang kaku bagi mengendalikan apa yang dikerjakan mereka sebagai guru; pimpinan yang berperanan sebagai koordinator yang baik, menjaga dan memelihara sekolah agar berjalan lancar (Cameron & Quinn, 2006). Penurunan budaya hirarki juga dapat mengindikasikan keinginan guru-guru untuk tetap berfokus dalaman, iaitu berfokus pada pelanggan dalaman, dalam hal ini adalah murid-murid sekolah; namun tetap didasarkan pada peraturan dan akuntabilitas yang tinggi sebagai kunci untuk berjaya (Sallis, 2006; Cameron & Quinn, 1999).

Penurunan nilai budaya hirarkhi antara kondisi semasa dan yang diharapkan mungkin menunjukkan bahawa responden ingin meningkatkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan sekolah, kerana budaya hirarkhi memiliki hubungan negatif dengan komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah.

5.3.2 Implikasi bagi Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Penelitian ini memberikan sumbangan kepada bidang budaya organisasi dan komitmen yang berkaitan dengan organisasi awam. Hasilnya akan menarik bagi kajian-kajian organisasi.

Dapatan kajian ini mengungkapkan bahawa tidak ada perbezaan statistik yang signifikan dalam persepsi budaya organisasi dan komitmen organisasi dari dua kelompok, sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Mereka menunjukkan bahawa kedua-dua kelompok melihat organisasi sebagai yang berorientasi pada budaya kelompok. Penggunaan OCAI untuk menentukan persepsi budaya responden

dari sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian ini boleh memberikan maklumat balik mengenai ideologi budaya saat ini dan menyediakan asas untuk meningkatkan jenis budaya organisasi. Dapatan ini menunjukkan keperluan penting bagi kajian serupa mengenai hal ini, kerana pelbagai pengkaji menyarankan bahawa keberkesanan pelbagai organisasi sangat berkait rapat dengan budaya dominan mereka (Cameron & Ettington, 1988).

Implikasi yang berikutnya dari dapatan ini adalah bahawa sekolah-sekolah Muhammadiyah dan sekolah-sekolah Kristian harus mencuba untuk mendorong amalan budaya kelompok yang lebih tinggi, kerana guru-guru berasa nilai-nilai budaya kelompok adalah nilai-nilai yang sesuai dengan nilai-nilai mereka, sehingga mereka berasa terikat secara emosional dengan organisasi sekolahnya, ini bererti akan meningkatkan komitmen afektif mereka. Bagi melahirkan komitmen afektif dalam kalangan guru, tindakan yang paling penting adalah membina nilai-nilai budaya yang bersesuaian dengan nilai-nilai yang dimiliki para guru. Faktor nilai ini termasuk keleluasaan untuk menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, kebersamaan dan saling berbahagi sesama guru; kepimpinan yang melindungi dan menasihati. Komitmen afektif akan meningkat ketika guru-guru merasa menjadi bahagian dari organisasinya, mereka memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan bagi melakukan pekerjaan mereka.

Secara keseluruhannya, komitmen organisasi guru-guru meningkat apabila sekolah mengurangi tahap dominasi budaya hirarki di sekolah. Oleh itu, sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian seharusnya mengurangi amalan budaya hirarki jika berhasrat mempertingkatkan lagi komitmen guru-guru ke atas organisasi sekolah mereka. Hal ini dilakukan dengan mengurangi tekanan pada formaliti, struktur,

peraturan dan prosedur yang ketat dan kaku di sekolah. Namun begitu hal ini tidak berarti bahawa tidak ada standard dan pengawasan dilakukan terhadap hasil kerja guru-guru di sekolah.

5.3.3 Implikasi Kepada Pihak Pengurusan

Kajian ini memberikan maklumat penting kepada para pemimpin sekolah, sumber daya manusia profesional, dan lain-lain yang bekerja dengan isu-isu yang berkenaan dengan budaya organisasi dan komitmen. Implikasi utama daripada kajian ini adalah bahawa para pemimpin sekolah harus tetap memberikan perhatian terhadap budaya yang ada dan budaya yang diharapkan dalam organisasi mereka. Membiarkan isu-isu ketidaksesuaian budaya, memungkinkan tahap komitmen dari para guru-guru di sekolah akan terpengaruh secara negatif.

Para pemimpin sekolah Muhammadiyah dan pemimpin sekolah Kristian harus mencuba untuk membina nilai-nilai guru-guru dan nilai-nilai organisasi menjadi kongruen. Beberapa kajian lepas telah menunjukkan bahawa ketika organisasi mencapai nilai kesesuaian antara karyawan dan organisasinya, komitmen organisasi lebih tinggi, sama ada komponen afektif mahupun komponen normatif. Implikasi signifikan daripada dapatan kajian adalah bahawa organisasi harus menilai budaya yang ada dan komitmen pegawai mereka sebelum mencuba untuk mengimplementasikan perubahan. Hal ini penting kerana budaya memiliki impak besar ke atas komitmen pegawai, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja seluruh organisasi. Implikasi lain yang penting adalah bahawa hal itu akan

memungkinkan organisasi untuk menciptakan budaya organisasi yang lebih disukai untuk menyokong jenis komitmen yang diharapkan daripada kakitangan mereka.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan dalam budaya yang diharapkan pada sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian. Kedua-dua kelompok responden menunjukkan bahawa mereka lebih memilih budaya organisasi harus berorientasi pada kelompok yang lebih tinggi. Oleh itu, memberikan maklumat balik kepada para pemimpin sekolah Muhammadiyah dan pemimpin sekolah Kristian untuk meningkatkan budaya organisasi mereka dalam rangka untuk meningkatkan komitmen guru-guru.

Hasil kajian mendapati bahawa mereka yang memiliki komitmen afektif yang tinggi menginginkan budaya kelompok yang lebih tinggi di masa hadapan; dan mereka yang memiliki komitmen komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen total yang tinggi menginginkan budaya hirarki yang rendah di masa hadapan. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, sama ada komponen afektif, dan komponen berterusan, pemimpin sekolah Muhammadiyah dan pemimpin sekolah Kristian harus mengembangkan budaya kelompok yang tinggi dan budaya hirarki yang rendah.

5.4 Batasan Kajian

Ada beberapa keterbatasan dalam kajian ini yang mungkin telah mempengaruhi hasilnya. Keterbatasan ini berguna dalam memahami bagaimana penelitian masa hadapan dapat dilakukan untuk meminimalkan keterbatasan ini.

Pertama ialah berkaitan dengan kaedah pengambilan sampel, di mana sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah responden yang bekerja sebagai guru di

sekolah. Dengan demikian, hasil kajian hanya mengenai budaya organisasi dan komitmen organisasi guru-guru di sekolah Muhammadiyah dan guru-guru di sekolah Kristian. Artinya budaya organisasi sekolah hasil kajian ini adalah budaya organisasi sekolah menurut persepsi guru-guru, tidak melibatkan kakitangan bukan guru, sehingga dapatannya mungkin tidak boleh digeneralisasi untuk semua kakitangan di sekolah tersebut.

Pengumpulan data dilakukan dalam satu tempoh waktu tertentu dengan data pembolehubah bebas dan bersandar dipungut dalam masa yang sama, dengan menggunakan soalselidik tunggal. Oleh itu, sebuah kajian longitudinal adalah dicadangkan kerana mungkin akan menghasilkan hasil yang berbeza dari reka bentuk kajian ini. Selain itu, tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan soal selidik diasaskan kepada persepsi tahap individu. Tidak ada ukuran objektif yang digunakan bagi setiap pembolehubah. Namun, persepsi individu terhadap budaya organisasi dan tingkat komitmen mungkin merupakan fungsi dari persepsi subjektif individu tentang realiti sebenar.

Ayat-ayat dari beberapa item pada OCAI, dan OCQ mungkin tidak jelas, yang boleh bias hasilnya. Instrumen OCAI adalah instrumen yang asalnya dalam bahasa Inggeris dan dibina untuk organisasi perniagaan; meskipun dinyatakan bahawa instrumen OCAI dapat pula digunapakai di bidang pendidikan. Oleh itu, instrumen OCAI dalam bahasa Inggeris ini diterjemah ke dalam bahasa Indonesia dan diubahsuai dalam sektor pendidikan. Dalam penerjemahan bahasa Inggeris ke dalam bahasa Indonesia ini, meskipun telah diupayakan untuk menyesuaikan dengan bahasa yang sesuai dengan responden di bidang pendidikan, masih memungkinkan terjadi penggunaan ayat-ayat bahasa Indonesia yang relatif asing bagi responden. Hal

ini memungkinkan terjadinya bias dalam pemberian respon. Kedua, istilah-istilah dalam OCAI yang berkenaan dengan “organisasi” dalam erti organisasi di bidang bisnis, diubahsuai ke dalam istilah yang relevan di dalam organisasi sekolah. Hal ini juga memungkinkan adanya bias dalam reponden memberikan respon.

Instrumen OCQ juga asalnya dalam bahasa Inggeris dan dibina bagi pengukuran komitmen organisasi di bidang perniagaan. Instrumen OCQ telah diubahsuai dari bahasa Inggeris ke dalam bahasa Indonesia; termasuk ubahsuai dari istilah-istilah yang berlaku di organisasi bisnis ke dalam istilah-istilah yang berkenaan di dalam organisasi sekolah. Meskipun telah dilakukan kajian rintis; namun peluang bias dalam respon guru-guru masih mungkin terjadi.

Tambahan keterbatasan lainnya adalah bahawa bagi responden yang berstatus pegawai kerajaan, beberapa istilah seperti “meninggalkan organisasi” dan “kehilangan pekerjaan”, adalah istilah-istilah yang ditafsirkan berbeza dari responden yang berstatus bukan pegawai kerajaan. Bagi responden yang berstatus pegawai kerajaan, meninggalkan sebuah organisasi (sekolah) bukan berarti sekaligus sebagai kehilangan pekerjaan. Mereka umumnya hanya dipindahkan untuk bekerja sebagai guru di sekolah lain, bukan kehilangan pekerjaan. Ini berbeza dengan responden yang berstatus sebagai pegawai swasta, ketika mereka meninggalkan suatu organisasi (sekolah), itu sekaligus bererti bahawa mereka kehilangan pekerjaan dan harus mendapatkan pekerjaan baru lagi.

Tinjauan ini berasaskan nilai, dan adalah mungkin bahawa responden tidak mengerti item-item pertanyaan tertentu, atau tidak mahu mengungkapkan persepsi mereka sebenarnya. Ada juga potensi soalselidik yang gagal untuk mengidentifikasi nilai-nilai kunci daripada responden.

5.5 Cadangan Kajian Akan Datang

Terdapat beberapa cadangan untuk kajian pada masa hadapan yang akan memberikan sumbangan kepada peningkatan pengetahuan tentang budaya dan komitmen yang boleh dipertimbangkan. Salah satu sumbangan daripada kajian ini ialah untuk literatur komitmen yang meliputi kepentingan untuk membina dan menguji model yang komprehensif mengenai wujud dulu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Ini akan berguna untuk membina dan mensahkan instrumen penilaian yang dirancang untuk mengukur kemungkinan wujud dulu ini dalam konteks organisasi di bidang layanan jasa pendidikan.

Pengaruh waktu pada tahap komitmen individu tidak ditangani dengan menggunakan reka bentuk kajian *cross-sectional* ini. Mungkin ada banyak yang harus dipelajari dengan melakukan kajian longitudinal hubungan kausal antara budaya organisasi dan komitmen untuk lebih memahami kemungkinan kesan waktu pada interaksi antara pembolehubah-pembolehubah ini. Selanjutnya, akan bermanfaat untuk menentukan bagaimana budaya organisasi atau komponen komitmen mempengaruhi hasil pegawai awam yang relevan seperti kualiti kerja. Hasil dan implikasi diambil daripada dapatan mungkin terbatas kerana pengaturan kajian hanya mencakup dua organisasi, iaitu organisasi Muhammadiyah dan organisasi Kristian tersebut. Oleh itu, kajian lain menggunakan pendekatan yang sama diperlukan untuk memperluas generalisasi dapatan.

Sebuah perdebatan mengenai pengukuran budaya organisasi dalam konteks organisasi awam telah pun wujud. Cameron dan Quinn (2011) berpendapat bahawa budaya organisasi dapat diukur dengan cara lain, misalnya dengan pendekatan holistik atau melalui pengamatan, atau dengan pendekatan metafora atau bahasa. Hal

ini akan memungkinkan untuk beberapa sudut pandang yang harus dipertimbangkan dalam mengevaluasi atribut budaya organisasi. Oleh itu, dimensi tambahan dari budaya organisasi harus diperiksa dan mencuba untuk membina atau meningkatkan pengukuran budaya organisasi yang amnya cocok organisasi awam.

Kajian selanjutnya mengkaji hubungan antara jenis budaya dan tingkat komitmen akan dihargai dengan baik dengan menggunakan berbagai jenis budaya yang kuat. Sebuah budaya yang kuat akan meningkatkan setiap hubungan yang mungkin ada antara kelompok, adhokrasi, pasaran, dan budaya hirarki dan komitmen.

Cadangan akhir melibatkan integrasi kaedah kajian kualitatif dalam mempelajari budaya dan komitmen. Sherwood (1988) menegaskan bahawa budaya dan komitmen memberikan gambaran yang secara inheren kualitatif dan yang dapat dipahami dengan mengguna pakai metode kualitatif. Sebagai contoh, akan menarik dan berguna untuk melakukan wawancara terstruktur dengan responden kajian untuk lebih memahami persepsi mereka tentang peringkat persepsi budaya dan komitmen untuk organisasi mereka. Jenis kajian ini boleh mengarah kepada dapatan wujud dulu tambahan komitmen dalam pembinaan model komprehensif yang telah dibincangkan sebelum ini.

5.6 Kesimpulan

Secara keseluruhannya kajian ini telah mendapati beberapa hasil iaitu: (1) budaya organisasi sekolah semasa dan budaya sekolah yang diharapkan di sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas, sama ada sekolah Muhammadiyah mahupun sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin dominan pada jenis budaya kelompok; (2) komitmen guru-guru sekolah Muhammadiyah dan

Kristian di Bandar Banjarmasin berada pada tahap sedang; (3) terdapat perbezaan skor budaya organisasi semasa dan budaya yang diharapkan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin; (4) terdapat perbezaan skor budaya organisasi (kecuali budaya kelompok) antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas; dan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian di Bandar Banjarmasin; (5) tidak terdapat perbezaan antara budaya semasa dan budaya yang diharapkan disekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian (6) tidak terdapat perbezaan komitmen guru antara sekolah rendah, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas, dan antara sekolah Muhammadiyah dan sekolah Kristian; (7) tidak terdapat hubungan antara budaya kelompok, budaya adhokrasi, budaya pasaran dan komitmen guru-guru sekolah Muhammadiyah dan Kristian; terdapat hubungan negatif antara budaya hirarkhi dan komitmen guru-guru sekolah Muhammadiyah dan Kristian; (8) jenis dan peringkat sekolah bukan merupakan penyederhana (*moderating*) kepada hubungan antara budaya sekolah dan komitmen organisasi guru-guru.

Salah satu sumbangan daripada kajian ini ialah penambahan kepada literatur komitmen yang meliputi kepentingan untuk membina dan menguji model yang komprehensif mengenai wujud dulu komitmen supaya terbina sebuah model yang lebih kuat daripada pembolehubah wujud dulu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Ini akan berguna untuk membina dan mensahkan instrumen penilaian yang dirancang untuk mengukur kemungkinan wujud dulu ini dalam konteks organisasi di bidang layanan jasa pendidikan.

Dengan dapatan hasil kajian ini, beberapa persoalan kajian ini telah terjawab dan dengan itu kajian ini telah mencapai objektifnya.

RUJUKAN

- Abdullah, A. G., & Abdullah, M. H. (2008). *Correlation Between School Culture, Leadership Style, Organizational Commitment and Academic Achievement in Malaysian Malay Medium Primary Schools*. The eight international conference on Knowledge, Culture, and Change in Organisations 5 – 8 August 2008 Cambridge University United Kingdom.
- Ahmad, R. K. (2015). *Relation of leadership, teachers' commitment, teachers' competency, best practices to school effectiveness*. <http://www.academia.edu/528152> [2 Jun 2015]
- Ahmadi, E. (2004). *School culture and school effectiveness*. Iran: Islamic Azad University.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, normative and continuance commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amalia, I. (2012). *Amal Usaha Muhammadiyah*. (Online) tersedia: <http://www.scribd.com/doc/118190278/Amal-Usaha-Muhammadiyah#scribd> [7 Jun 2015]
- Anita binti Salleh. (2012). The relationship between organizational culture and Organizational commitment – a study of employees in Perbadanan Kemajuan Negeri Kedah. *Thesis*. Graduate School of Business Universiti Utara Malaysia
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1983). Organization-professional conflict among U.S. and Israeli professional accountants. *Journal of Social Psychology*, 119, 153-161.
- Aranya, N., Lachman, R., & Amernic, J. (1982). Accountants' job satisfaction: A path analysis. *Organizations and Society*, 7, 201-215.
- Armstrong, M. (2005). *A handbook of human resources management practice: Fully update to reflect current thinking, practice and research*. (9th ed.). London: Kogan Page Limited.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1985). *Introduction to research in education*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Asgari, M. H., Nojavaee, S. S., & Hadipoor, N. (2011). Relation Between Commitment and Organizational Culture in Staff Field of Vocational and Technical Training in the Country. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8): 224-229
- Azadi, A., Farsani, S. B., Farsani, M. E. & Aroufzad, S. (2013). Relationship between organizational culture and organizational commitment among woman physical education teachers. *European Journal of Experimental Biology*, 3(1), 531-535
- Bank Dunia. (2011). *Mentransformasi tenaga pendidikan Indonesia*. Ringkasan Eksekutif. Jakarta: The Word Bank Office.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, T. E., Billing, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Berrio, A. A. (2003). *An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University extension*. Maracay, Venezuela: National Institute for Agricultural Research (INIA)
- Black, B. (1999). National culture and high commitment management. *Employee Relation Journal*, 21(4), 389-404.
- Bluman, A. G. (2012). *Elementary statistics: A step by step approach* (eight edition). New York: McGraw-Hill Company Inc.
- Bogler, R. (2005). Satisfaction of Jewish and Arab teachers in Israel. *The Journal of Social Psychology*, 145, 19-33.
- Borantas, D., & Papalexandris, N. (1992). Variabels affecting organizational commitment. *Journal of Management Psychology*, 7(1), 3-10.
- Brewer, A. (1993), *Managing for Employee Commitment*. Sydney: Longman
- Brierley, J. A. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology*, 136, 265-267.
- Brooks, G. R., & Wallace, J. P. (2006). A discursive examination of the nature determinants and impact of organizational commitment. *Asia Fasific Journal of Human Resources*, 44(2), 222-239.
- Brown, D. & Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*. 16(2), 211-242.

- Brown, A. D. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman Publishing
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. (2nd ed.). London: Routledge
- Bryk, A., & Driscoll, M. (1988). *The school as community: Theoretical foundation, contextual influences, and consequences for students and teachers*. WI: University of Wisconsin, National Center on Effective Secondary Schools.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buchanan, D. & Huczynski, A.(2004), *Organizational Behaviors*. 5th Edition, London: FT Prentice.
- Butler, J.A., & Dickson, K.M. (1984). *Improving school culture: Centennial high school*. Northwest Regional Laboratory.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. USA. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. (Revised Edition) San Francisco: Jossey Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. (3rd ed.) San Francisco: Jossey Bass.
- Carlis, Y. (2011). *Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada perawat di RSUD Kabupaten Aceh Tamiang*. Fakultas Keperawatan Universitas Sumatera Utara
- 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, April 13-17.
- Chatab, N. (2007). *Profil budaya organisasi: Mendiagnosis budaya dan merancang perubahannya*. Bandung: Alfabeta

- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover interaction in china. *Human Relations*, 53(6), 896-887.
- Chen, Y. L. (2004). Examining the effect of organizational culture and leadership behavior on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1-2), 432-438.
- Christensen, C.M. (2006). *What is an organization's culture?* Boston: Harvard Business School Publishing
- Clugstone, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Ciriello, M. J. (1987). Teachers in catholic schools: A study of commitment. Doctoral dissertation, The Catholic University of America. *Dissertation Abstracts International*, 48, 522.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157
- Cohen, A., & Lunenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta analysis. *Human Relation*, 43.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate student*. (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods*. McGraw-Hill/Irwin
- Cox, T. Jr. (1993). *Theory, research and practice: Cultural diversity in organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson Educational Inc.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. (3rd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications

- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. (8th ed.). Ohio: Thomson Souht-Western. International Student.
- Dajani, R. E. (2009). The relationship of critical dimensions of organizational culture to employee commitment. *Thesis*. Faculty of the Graduate School of the University of Louisville
- Davila, M. C. & Garcia, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of senses of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 244-255.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1998). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Deal, T.E. (1985), The symbolism of effective schools, *Elementary School Journal*, 85(5), 601-620.
- Dello Russo, S., Vecchione, M. & Borgogni, L. (2013). Commitment profiles, job satisfaction, and behavioural outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 701-719.
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (1999). Reliability in measuring market orientation and financial performance in transition economies. In *Marketing Issues in Transnational Economies*, edited by R. Batra, 127–138. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Dishon, M., & Koslowsky, M. (2002). Determinants of employee punctuality. *The Journal of Social Psychology*, 142, 723-739.
- Djarmika, Y. H. (2007). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Dost, M. K., Ahmed, Z., Shafi, N., & Shaheen, W.A. (2011). Impact of employee commitment on organizational Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review* 1,(3) 87-98
- Dworkin, A. (1987). *When Teachers Give Up: Teacher burnout, teacher turnover, and their impact on children*. Austin, TX: University of Texas, Hogg Foundation for Mental Health.

- Farris, G. F., & Cordero, R. (2002). Leading your scientists and engineers. *Research Technology Management*, 45, 13-25.
- Ferris, K. R. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Psychology*, 36, 87-98.
- Firestone, W.A., & Rosenblum, S. (1988). The alienation and commitment of students and teachers in urban high schools. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M.(2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4,(8) 275-286
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Geiger, G. (1998). The impact of cultural values on escalation of commitment, *International Journal of Organisational Analysis*, 6(2) 165-77
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr, J., & Konopaske, R. (2000). *Organizations: Behavior, structure, processes*. USA: Irwin McGraw-Hill Companies Inc.
- Glinov, V. A. M., & McShane, S. L. (2007). *Organizational Behavior*. 4th edition. New York: McGraw-Hill International.
- Goldring, L. M. (2002). *Forging connections: A study to explore the relationship between school culture and student achievement for select high-performing, high-minority, high-poverty high school in northert and central California*. UMI Dissertation Service.
- Gonder, P. O., & Hymes, D. (1994). *Improving school climate and culture*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (8th ed). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Gutierrez, A. P., Candel, L.L. & Carver, L. (2012). The structural relationship between organizational commitment, global job satisfaction, development experience, work values, organizational support, and person-organizational fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 54, 1601-1614.

- Hadi, S. (2002). *Effective teacher professional development for the implementation of realistic Mathematics education in Indonesia*. (Tesis Kedokteran). University of Twente, Enschede.
- Hadi.S. (1997). *Metodologi Reseach*. Jilid 3. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Universitas Gadjah Mada
- Handy, C., & Aitken, R. (1986). *Understanding Schools as Organizations*, Harmondsworth: Penguin.
- Handy, C (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin.
- Harmse, L. M. (2001). *The influence of organizational culture on job satisfaction and organizational commitment*. (Unpublished thesis for Bachelor of Commerce). Port Elizabeth: University of Port Elizabeth.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organizational culture. *Harvard Bussiness Review*, 50, 119-128.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture: Trainer's manual*. New York: Pfeiffer and Company.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. New York: Pfeiffer and Company.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos T., Klopper, H. B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004). *Management*. (2nd) Cape Town: Oxford University Press Souther Africa.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constrain in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & GLOBE associates. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*, 1, 71-114, Stamford, CT: JAI Press.
- Huang, C.-C., You, C.-S. & Tsai, M.-T. (2012). A multi-dimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19, 513-529.

- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six Western countries. *Organization Study*, 26(2), 249-270.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonco, L.B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79.
- Isparjadi. (1988). *Statistik pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X.-H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 84-106.
- Jalaluddin, H., dan Idi, A. (2002). *Filsafat pendidikan; Manusia, filsafat dan pendidikan*. Cetakan kedua. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Jaros, S. (2007). *Measurement issues in the Meyer & Allen model of organizational commitment*. Paper to be presented at the 2007 Academy of Management Meetings. Southern University
- Johnson, G. (2010). *Elements of organizational culture*. [online] http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture [29 June 2010].
- Johnson, W. L., Snyder, K. J., Anderson, R. H., & Johnson, A. M. (1996). School work culture and productivity, *Journal of Experimental Education*, 64(2), 139-56.
- Jung, J., Su, X., Baeza, M., and Hong, S. (2008). The Effect of Organizational Culture Stemming from National Culture Towards Quality Management Deployment, *The TQM Magazine*, 20(6), 622–635.
- Kamis, R. A., Noermijati, , & Susilowati, C. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective. (A Study on Elementary School Teachers in Ternate City). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3, (8)
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Kerr, J., & Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward system. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138.
- Khalili, M. (2014) A study on relationship between organizational culture and organizational commitment. *Management Science Letters* 4, 1463–1466.
- Khoe Yao Tung (2015). *Pendidikan Kristen; Prinsip-prinsip Pendidikan Kristen untuk Anak*. Tersedia: <http://www.ipeka.org/pendidikan-kristen>. [3 April 2015]
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture, *California Management Review*, 28, 87-94.
- Koentjaraningrat. (1982). *Kebudayaan, mentalitas, dan pembangunan*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill International.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kulkalyuenyong, P. (2012). *Analysis of organizational culture and commitment to the Ministry of Public Health under the central administration: A comparative study of Service Agents and Policy Agents. (Dissertation)*. School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Kwon, I. W. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19, 606-622.
- Lachman, R., & Aranya, N. (1986). Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 227-243.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and Development*, 48(4), 50-52.
- Leong, L., Huang, S. Y., & Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2, 360-370.

- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.
- Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal* 30(1), 53-86.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2000). *Statistic for management*. (S. Munisamy, & H. Awang, Trans.) Kuala Lumpur: Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Lindholm, N. (2000). National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries, *International Studies of Management & Organization*, 29(4) 45-66.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal* 20(7), 365-373.
- Lok, P., Westood, R., & Crawford, J. (2005). Perception of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.
- Lortie, D. C. (2002). *Schoolteacher: A sociological study*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Luthans, F. (2007). *Organizational behavior*. 11th edition. New York USA: McGraw-Hill International Edition.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*. 7(4), 455-489.
- Mancuso, A. J. (2003). The motivational aspects for teaching in catholic elementary schools in the diocese of San Jose California: Who teaches in these schools and why? *Dissertation Abstracts International*, 63, 2791.

- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Marcoulides, G. A., Heck, R. H., & Papanastasiou, C. (2005). Student perceptions of school culture and achievement: testing the invariance of a model. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 140-152.
- Mart, T. C. (2013). Commitment to school and students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3,(1), 336-340
- Martin, J. (2005). *Organizational and management* (3rd ed). London: Thompson Learning
- Martin, J., & Siehl, J. (1983). Organizational culture and conterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Maryati, S. L. (2011). *Pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat. (Tesis Magister Administrasi)*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Maslowski, R. (2001). *School culture and school performance: An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects*. University of Twente, Enschede.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 08, 171-194.
- McGregor, C. C., Killough, L. N., & Brown, R. M. (1989). An investigation of organizational professional conflict management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 104-118.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A Conceptual Introduction* (5th ed.), US: Longman. Inc.
- Meagher, C. M. (2003). *The influence of school culture on high school teacher induction*. UMI Dissertation Service.
- Meixner, W. F., & Bline, D. M. (1989). Professional and job-related attitudes and the behaviors they influence among government accountants. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 2, 8-20.

- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research* 5(2), 76-100.
- Meyer, J. P., Kam, C., Gildenberg, I. & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25, 381-401.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., MCInnis, K.J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, & application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organization and occupations: Extension and test of the three-component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Momeni, M., Marjani, A. B., & Saadat, V. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science* 3(13).
- Moore, G. W. (1983). *Developing and evaluating educational research*. Boston, Toronto: Little, Brown Company.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). Measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*. 14(3), 224-247.
- Mulkhan, A. M. (1990). *Pemikiran KH. Ahmad Dahlan dan Muhammadiyah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mushaffaini dan Agustia. (2013). *Konsep Dasar Pendidikan Muhammadiyah. Kependidikan Islam*. Tersedia: <http://astriyaniwinda.blogspot.com/> [2 April 2015]
- Mu'ti, A. (2009). *Inkulturasi Islam*. Jakarta: Al-Wasat Publishing House.

- Naicker, N. (2008). Organizational culture and employee Commitment: a case study. *Dissertation*. The department of business Studies durban university of technology
- Nawawi, R., Saleh, I., Usman, G. (1992). *Sejarah Pendidikan Daerah Kalimantan Selatan*. Jakarta: Depdikbud.
- Nazarian, A., Irani, Z., & Ali, M. (2013). The Relationship between National Culture and Organisational Culture: The Case of Iranian Private Sector Organisations. *Journal of Economics, Business and Management*, 1,(1), 11-15.
- Nazir, N. A. (2005). Person-culture fit and employee commitment in banks. *Vikalpa*, 30(3), 39-51.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia
- Ndraha, T. (2005). *Teori budaya organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Niehoff, R. L. (1995). Job satisfaction, organizational commitment, and individual and organizational mission values congruence: Investigation die relationships (Doctoral dissertation, Gonzaga University, 1995). *Dissertation Abstracts International*, 56, 3474.
- Nongo, E. S. & Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 1-8.
- Nor Nazliyah Zainol. (2010). *Islamic Work Ethics, Organizational Culture and Organizational Commitment: A Study of Employees at Majlis Amanah Rakyat*. (A thesis). Graduate School College of Business (COB) Universiti Utara Malaysia
- Nugroho, L. A. B. (2005). *Analisis Hubungan Faktor-faktor Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Pemkab Batang*. (Tesis Magister). Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Nunnally, J. C. (2005). *Introduction to statistic for psychology and education*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nurgiyantoro, B., Gunawan, & Marzuki. (2002). *Statistik terapan untuk ilmu-ilmu sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14(2), 157-169.

- Ogaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance—Evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.
- Ortega, A, & Sastre, M. A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision* 51(5), 1071-1083
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-24.
- Padma, R. N., & Nair, V. S. (2009). Organizational culture and its impact on organizational commitment in public and private organizations. *Global Management Review*, 4(1), 32–39.
- Pang, N. S. K. (1996). School values and teachers' feelings: a LISREL model, *Journal of Educational Administration*, 34(2), 64-83.
- Park, Insim. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American High Schools. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 461-485.
- Passer, M. W. (2014). *Research methods concepts and connections*. USA: Morth Publishers, Macmillan Higher Education.
- Peterson, K. D. (1999). Time use flow from school culture: River of values and traditions can nurture or poison staff development hours. *Journal of Staff Development*, 2002.
- Pittorino, L. A. (2008). *The relationship between culture, commitment and performance in a south african electricity utility. (Theses)*. Rhodes Investec Business School Rhodes University

- Ponnusamy, P. (2010). The relationship of instructional leadership, teachers' organizational commitment and students' achievement in small schools. *Master Thesis*. University Sains Malaysia.
- Porter, L. W., Steers R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 603-609.
- Putra, K., Riwa, P., Palipung, N., Pranata, A., Muharroroh, A. (2012). *Sistem Pendidikan Muhammadiyah*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing value approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rabl, T. & del Carmen Triana, M. (2013). How German employees of different ages conserve resources: Perceived age discrimination and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3599-3612.
- Raheem, A. S. J. M. A. (2009). The level of commitment and its relation to student achievement as perceived by English Language Teachers in Public Schools in Tulkarm District. *Master Thesis*. Palestine, Nablus: An-Najah National University.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Robbins, S. P. (1994). *Organization theory: structure, design, and applications* (Yusuf Udaya, Trans). Englewood Cliff: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior*. 8th edition. (Edisi Bahasa Indonesia; Hadyana Pujaatmaka Trans.) New Jersey: Pearson Prentice-Hall. Pearson Education International.

- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*, NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. (11th ed.) New Jersey: Pearson Prentice-Hall. Pearson Education International.
- Robey, D. (1991). *Designing organizations*. (3th ed.). Boston USA: Irwin Inc
- Rogers, F. H., Suryadarma, D., Suryahadi, A., & Sumarto, S (2006). *Improving student performance in Public Primary Schools in developing countries: Eviden from Indonesia*. Jakarta: SMERU Research Institute.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teacher's workplace: The social organization of school*. NY: Longman, White Plains.
- Rosenholtz, S. J. (1991). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. New York: Teachers College Press.
- Rossman, G. B., Corbett, H. D., & Firestone, W. A. (1988). *A cultural perspective: change and effectiveness in schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed). New York: Addison-Wesley
- Sabir, M. S., Razzaq, A. & Yameen, M. (2010) Impact of Organizational Culture on the Employees' Commitment: Relationship between Levels of Organizational Culture with Commitment. *KASBIT Business Journal*, 3(1), 88-95.
- Salfi, N. A., & Saeed, M. (2007). Relationship among school size, school culture and student's achievement in secondary level in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 21(7), 606-620.
- Sallis, E. (2006). *Total Quality Management in Education*. (diterjemahkan oleh Dr. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, M.Ag.) Yogyakarta : IRCiSoD
- Sarwono, J. (2006). *Analisi data penelitian menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know bout organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(4), 30-34.
- Schein, E. H. (1995). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Publishing.
- Schoen, L. T. (2005). *Conceptualizing, describing, and contrasting school cultures: A comparative case study of school improvement processes*. (Ph.D Dissertation). The Department of Educational Leadership, Research, and Counseling. Graduate Faculty of Louisiana State University.
- Schroder, R. (2008). Predictors of organizational commitment for faculty and administrator of University Kristian. *Journal of Research on Christian Education*, 17(1), 81-98.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for bussiness* (3rd ed.) New York: Hermitage Publishing Services.
- Sheba, O. H. (2011). *Filsafat Pendidikan Kristen dan Filsafat Sekolah Kristen*. Malang: Sekolah Tinggi Theologi Aletheia.
- Sheridan, J. C., & Steed, L (2007). *SPSS: Analysis with without anguish: Version 14.0 for Windows*. Melbourne: John Willey & Sons Australia, Ltd.
- Shoib Ch. A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences Vol. 2(5)*, 15-20
- Sikorska, S. (2004). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 44(1), 591-593.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Siskin, L. S. (1991). Departments as different worlds: Subject subcultures in secondary schools, *Educational Administration Quarterly*, 17(2), 134-60.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38, 555-577.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Staessens, K. (1991). *De professionele cultuur van basisscholen: Elke school heeft haar verhaal (The professional culture of primary schools: Each school has its own story)*. Universitaire Pers Leuven, Leuven.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stolp, S., & Smith, S. C. (1995), *Transforming school culture: Stories, symbols, values and the leader's role*, ERIC/CEM, Eugene, OR.
- Sudjana, N. (1996). *Teknik analisis regresi dan korelasi*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan; Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sysinger, Yvonne E. M.S. (2012). *A Study of Organizational Culture and Commitment in Manufacturing Organizations*, Purdue University. Indiana: West Lafayette
- Tafsir, A. (2004). *Ilmu pendidikan islam*. Jakarta: Rosda Karya
- Tam, Y. M., Korczynski, M., & Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39, 775-801.
- Tarr, H. C. (1992). The commitment and satisfaction of Catholic school teachers (Doctoral dissertation, The Catholic University of American, 1992). *Dissertation Abstracts International*, 41, 964.
- Thomas D. C. (2008). *Cross-cultural management: Essential concepts*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Thompson, A. A, Jr., & Strickland, J. A. (2001). *Strategic Management*. (12th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Tjahjono, H. (2011). *Culture based leadership: Menuju kebesaran diri & organisasi melalui kepemimpinan berbasis budaya dan budaya kinerja tinggi*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Trochim, W. M. (2006). *Correlation*. [online] www.socialresearchmethods.net. [10 Februari, 2010]
- Tunggal, A. W. (2006). *Corporate culture: Konsep & kasus*. Jakarta: Harvarindo.

- Tyler, W. (1988). *School organization: A sociological perspective*. London: Croom Helm.
- Undang-undang. (2003). *Undang-undang republik Indonesia nombor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional*.
- Usman, S., Akhmadi, & Suryadarma, D. (2007). Patern of teacher absence in public elementary school in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Education*, 27(2), 207-219.
- Usman, S., Akhmadi, & Suryadarma, D. (2004). *When teacher are absent; Where do they go and what is the impact on student?* The SMERU Research Institute.
- Van der Post, W. Z., De Coning, T. J., & Smit, E.V. D. M. (1997). An instrumen to measure organizational culture. *South African Journal of Bussiness Management*, 28(4), 147-169.
- Van Stuyvesant, J. M. (2007). *The influence of organisational culture on organisational commitment at a selected local municipality*. (Master Theses). Department of Management, Rhodes University
- Vecina, M. L., Chacon, F., Marzana, D. & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organization: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology*, 41, 291-302.
- Wahjusaputri, S. (2013). The Influence of Madrasah Principal Leadership, Career Development, Work Culture, Organization Commitment Toward Work of Teachers Performance in Madrasah Aliyah Negeri School (MAN) in the Northern Coastal of Cirebon. *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)*
- Wang, X., & Armstrong, A. (2004). An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, 22, 377-386.
- Wasty, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intension and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perception and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict an enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 606-622.
- Webber, R. A. (1969). *Culture and management*. Ill.: Richard D. Irwin Homewood.

- Werther, W. B. Jr., & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*. Fifth Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Wibowo. (2010). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta: Rajawali Press, PT Raja Grafindo Perkasa.
- Widodo, P. P. (2001). *Metode kuantitatif: Model statistik non parametrik*. Jakarta: Program Pascasarjana STIE Budi Luhur.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Wolterstoff, N. P. (2007). *Mendidik Untuk Kehidupan – Refleksi mengenai Pengajaran dan Pembelajaran Kristen*. Surabaya: Penerbit Momentum.
- Yaakob bin Daud. (2007) Budaya sekolah rendah: hubungannya dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik. *Tesis*. Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan Universiti Sains Malaysia
- Yazdani, B. D. O., & Yaghoubi, N. M. (2011). Evaluating the relationship between organizational culture and organizational commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 1(4),269-274.
- Yehya, S. S. (2010). *The effects of organizational culture, leadership style and job satisfaction towards organizational commitment. (Theses)*. College of Business University Utara Malaysia, Malaysia.
- Yu, B. B., & Egri, C. P. (2005). Human resources management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 332-360.
- Yusuf, M. Yunan (2000). *Filsafat Pendidikan Muhammadiyah (naskah awal)*. Jakarta: Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah.