

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN SEKOLAH MENENGAH IMTIAZ DI MALAYSIA

Norisyah Abd Rahim¹

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji amalan organisasi pembelajaran di Sekolah Menengah IMTIAZ di Malaysia. Tumpuan kajian adalah untuk melihat pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran di IMTIAZ. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan yang melibatkan seramai seratus enam puluh lapan (168) orang responden daripada lapan (8) buah Sekolah Menengah IMTIAZ di Malaysia. Alat kajian ialah set borang soal selidik. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk mendapatkan tahap amalan kepimpinan transformasi, budaya sekolah dan organisasi pembelajaran. Manakala hipotesis kajian diuji dengan ujian korelasi pearson dan regresi berganda. Hasil dapatan kajian mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi di berada tahap tinggi. Dapatan juga mendapati hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran adalah tinggi, kepimpinan transformasi ($r = .598^{**}$, $p < 0.01$) dan budaya sekolah ($r = .854^{**}$, $p < 0.01$). Manakala dapatan bagi pengaruh pula mendapati kepimpinan transformasi tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Hanya budaya sekolah sahaja yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran (73.9%). Manakala dua lagi faktor dalam budaya sekolah di dapati tidak dominan iaitu pembangunan profesional dan sokongan kolejial. Faktor kerjasama guru mendominasi faktor-faktor yang lain dengan menyumbang (63.5%). Kajian ini turut mencadangkan bagi kajian yang akan datang agar skop institusi kajian diperluaskan lagi bagi melihat kepelbagaian kepimpinan dan budaya.

Kata kunci: *Kepimpinan transformasi, budaya sekolah, organisasi pembelajaran, IMTIAZ*

¹ Penulis merupakan mahasiswa Sarjana Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, KUIM.
E-mel: Norisyahrahim65@gmail.com

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SCHOOL CULTURAL ON LEARNING ORGANIZATION IMTIAZ SECONDARY SCHOOLS IN MALAYSIA

Abstract

*This study aimed to investigate the learning organization at IMTIAZ Secondary School in Malaysia. The focus of this study is to look at the influence of Transformational Leadership and School Cultural on Learning Organization IMTIAZ Secondary Schools in Malaysia. The study involved all eight (8) IMTIAZ schools in Malaysia where 168 teachers participated as respondent using survey method. The instrument is a set of questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics for the practice of transformational leadership, school culture and learning organization, while the hypothesis was tested by Pearson correlation and multiple regressions. The findings have found that the practice of transformational leadership in the high level. The findings showed that the overall practices at IMTIAZ are high level. The study also found a relationship of transformational leadership and school culture with learning organizational is high, 'transformational leadership' ($r=.598^{**}$, $p<0.01$) and 'school culture' ($r=.854^{**}$, $p<0.01$). While the findings found that transformational leadership has no effect on learning organization and only a school culture that has an effect on learning organization (73.9%). The other two factors in school culture are found not dominant, 'the development of professional' and 'collegial support'. 'Teachers collaboration' is contributing (63.5%) dominate the other factors. The study also suggested for future research to expand the scope of the institution to look at leadership and cultural diversity.*

Keywords: *transformational leadership, school culture, learning organization, IMTIAZ*

PENDAHULUAN

Konsep organisasi pembelajaran kerap menjadi perbualan disebabkan oleh ketidakfahaman sesetengah pihak dalam mengaplikasikan budaya pembelajaran di sekolah. Kajian di sekolah yang mengadaptasi falsafah organisasi pembelajaran di Singapura mendapati bahawa peranan utama pemimpin sekolah adalah untuk memberi kefahaman kepada guru untuk menerima falsafah pembelajaran dalam organisasi. Ia menunjukkan usaha pemimpin tersebut ke arah memperkenalkan konsep organisasi pembelajaran. Berdasarkan kajian-kajian lepas, konsep

organisasi pembelajaran ini telah banyak dipraktikkan bagi sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia dan juga luar negara. IMTIAZ juga turut tersenarai antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah kluster kecemerlangan.

Ciri sekolah berkesan di Malaysia adalah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Namun, kepimpinan pendidikan turut memainkan peranan sebagai peneraju utama sesebuah organisasi pendidikan. Terdapat pelbagai kebaikan dan kepentingan yang diperolehi dengan kewujudan organisasi pembelajaran, antaranya adalah seperti peningkatan kualiti pengeluaran, memperbaiki perkhidmatan kepada pelanggan, meningkatkan komitmen kakitangan, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kecekapan, meningkatkan sistem penyampaian serta mempertingkatkan keberkesanan pengurusan perubahan. Malahan, melalui konsep organisasi pembelajaran membantu organisasi melahirkan warga yang bersifat toleransi, terbuka untuk perbincangan, berfikiran secara holistik dan sistematik. Secara tidak langsung, ia menjelaskan antara kelebihan konsep ini sekiranya diamalkan. Justeru, sekolah yang dapat membina budaya pembelajaran dalam organisasi akan menghasilkan pembaharuan dan inovasi.

Banyak literatur yang bersetuju bahawa dengan kewujudan organisasi pembelajaran ini banyak membawa perubahan ke arah kebaikan organisasi amnya di mana melalui pembelajaran berterusan, ahli organisasi khususnya guru-guru dan pelajar akan dapat meningkatkan pengetahuan masing-masing. Pembelajaran berterusan adalah satu sinergi yang dapat mewujudkan motivasi dalam kalangan guru dan pelajar untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin. Kepentingan organisasi pembelajaran telah diakui semua pihak dan merupakan salah satu strategi penting bagi sesebuah organisasi dalam menghadapi persaingan dan meneruskan kelangsungannya. Kepentingan organisasi pembelajaran dalam mengharungi perubahan menuntut pemimpin sekolah untuk turut bersama-sama bersaing dalam era globalisasi yang kian pesat membangun.

Pemimpin dalam organisasi adalah sebagai guru. Ia bukan bermaksud mengajar manusia bagaimana untuk mencapai wawasan mereka. Ia bertujuan memupuk pembelajaran untuk semua orang. Jelas sekali kepimpinanlah yang memainkan peranan utama untuk mentadbir organisasi dan membantu dalam pencapaian organisasi. Pemimpin yang berupaya mencorak dan mewarnai budaya sekolah. Bagi mentransformasikan sekolah menjadi pusat sumber ilmu, peranan pemimpin sekolah haruslah seiring dengan pembudayaan ilmu dan menjadikan masyarakat sekolah bebas untuk menimba ilmu. Sekolah adalah satu masyarakat kecil yang mempunyai budaya tersendiri. Kepimpinan transformasi dilihat memberi fokus kepada pemimpin yang membuat transformasi sehingga memberi impak yang luar biasa ke atas organisasinya dengan merangsangkan perubahan dan inovasi. Ia memperlihatkan kesan dari kepimpinan transformasi itu mampu membawa perubahan yang lebih baik.

Budaya sekolah positif dan kepemimpinan transformasional dijangka dapat meningkatkan pencapaian pelajar dan menyumbang kepada kejayaan sekolah. Sehubungan itu, kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah dilihat memainkan peranan di dalam pembentukan budaya pembelajaran dalam organisasi manakala peranan pemimpin menggalakkan pembelajaran dalam kalangan kakitangan. Justeru itu, kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti hubungan kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran.

PERMASALAHAN KAJIAN

Kepimpinan dan budaya dalam sesebuah institusi pendidikan mempunyai faktor-faktor yang mengundang kepada pembentuk organisasi pembelajaran. Institusi pendidikan berhadapan dengan pelbagai cabaran dalam usaha untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Walau bagaimanapun, keupayaan institusi pendidikan tersebut bergantung kuat kepada kepemimpinan dan bagaimana pemimpin tersebut membentuk budaya persekitarannya. Organisasi pembelajaran bukanlah satu konsep baru tetapi mula mendapat perhatian ramai setelah diperkenalkan oleh Senge (1990). Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang mendorong individu yang berada di dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluaskan kelebihan diri. Bagaimanakah institusi pendidikan seperti sekolah IMTIAZ melaksanakan konsep organisasi pembelajaran? Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ?.

Terdapat banyak kajian lepas yang menyentuh mengenai faktor yang menyumbang kepada pembentukan organisasi pembelajaran. Antaranya adalah kajian Hasmirizal (2000); Kreiser dan Marino (2002); Noor Azam dan Hasnah (2010). Walau bagaimanapun, dua faktor utama iaitu kepemimpinan dan budaya sekolah dilihat mempunyai pengaruh yang tinggi berbanding faktor-faktor lain. Kedua-dua faktor tersebut boleh menjejaskan operasi organisasi pembelajaran. Secara tidak langsung tanpa kewujudan kedua-dua faktor tersebut maka pelaksanaan konsep organisasi pembelajaran itu tidak dapat diteruskan. Terdapat juga kajian lepas yang menyentuh mengenai faktor kepemimpinan yang mempengaruhi organisasi pembelajaran. Kepimpinan transformasi dilihat lebih relevan dengan keadaan sekarang yang semakin cepat berubah oleh peredaran zaman serta menuntut setiap ahli organisasi untuk menyesuaikan diri. Menurut Hoy dan Miskel (2005), kepemimpinan transformasi mampu melahirkan pemimpin dalam kalangan pengikut. Sekaligus ia juga berkait dengan keupayaan organisasi pembelajaran yang mampu melahirkan pemimpin dalam kalangan ahli organisasi.

Bagi sesebuah organisasi sekolah, pemimpin adalah mereka yang dipertanggungjawabkan untuk mentadbir sekolah. Pemimpinlah yang berupaya mencorak dan mewarnai budaya sekolah. Bagi mentransformasikan sekolah menjadi pusat sumber ilmu, peranan pemimpin sekolah haruslah seiring dengan pembudayaan ilmu dan menjadikan masyarakat sekolah bebas untuk menimba

ilmu. Menurut Abu Bakar dan Ikhsan (2003), sekolah adalah satu masyarakat kecil yang mempunyai budaya tersendiri. Budaya sekolah dipercayai turut membawa peranan yang boleh memberi kesan kepada organisasi. Budaya yang dibentuk oleh kepimpinan transformasional guru besar mempunyai hubungan dengan pencapaian sesebuah sekolah (Yaakob dan Yahya, 2012).

Walau bagaimanapun, konsep organisasi pembelajaran itu sendiri mampu menjadikan pemimpin transformasi memacu warga sekolah dan berupaya membina budaya sekolah ke arah pembelajaran berterusan. Pengurusan sekolah mempunyai pengaruh yang kuat untuk mencorakkan budaya sekolah, dan budaya sekolah yang positif berupaya meningkatkan keberkesanan sekolah (Yaakob, 2007). Kesan dari amalan konsep organisasi pembelajaran itu secara tidak langsung membantu dalam pencapaian sekolah khususnya.

Bagaimanakah pula amalan budaya sekolah di IMTIAZ? Menurut Yaakob dan Yahya (2012) budaya tingkah laku positif lebih diamalkan di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Adakah budaya sekolah di IMTIAZ menjelaskan dapatan Yaakob dan Yahya (2012) yang mengatakan sekolah berprestasi tinggi mengamalkan tingkah laku positif? Hal ini menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi dan budaya sekolah adalah faktor yang perlu dipertimbangkan bagi membentuk sesebuah organisasi pembelajaran. Bagi menjadikan organisasi sekolah sebagai organisasi pembelajaran, faktor kepimpinan transformasi dan budaya sekolah memainkan peranan penting. Adakah kedua-dua faktor tersebut mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap organisasi pembelajaran? Maka adalah wajar bagi kajian ini dijalankan untuk merungkaikan persoalan tersebut.

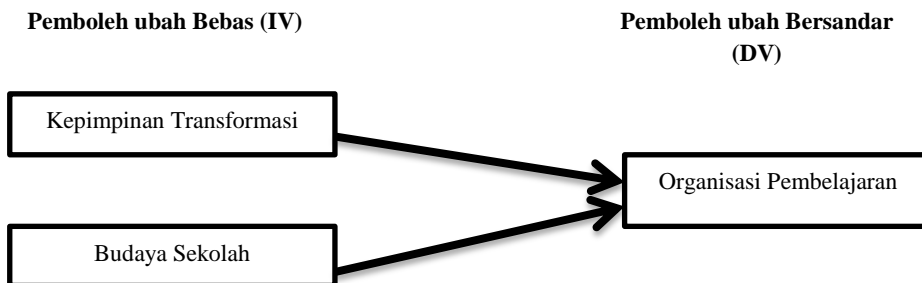
OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, tujuan utama kajian ini adalah untuk mengkaji amalan organisasi pembelajaran yang dipraktikkan di sekolah-sekolah IMTIAZ di seluruh Malaysia. Manakala objektif secara khusus adalah seperti berikut:

1. Mengkaji tahap amalan kepimpinan transformasi di IMTIAZ.
2. Mengkaji tahap amalan budaya sekolah di IMTIAZ.
3. Mengkaji tahap amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ.
4. Mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran.
5. Mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran Sekolah Menengah IMTIAZ di Malaysia.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Dalam kajian ini, model Leithwood dan Jantzi (1996) digunakan untuk mengukur amalan kepemimpinan transformasional. Model ini dikatakan kepemimpinan yang paling dominan dan yang paling baru. Manakala model budaya kolaboratif Gruenert (1998) pula digunakan untuk mengukur amalan budaya sekolah di IMTIAZ dan model Watkins dan Marsick (1997) pula digunakan untuk menganalisis amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ. Secara umumnya, model kepemimpinan transformasi Leithwood dan Jantzi ini dibina berdasarkan enam (6) dimensi amalan iaitu 1) menyediakan visi (*provides vision*), 2) model tingkahlaku (*models behaviour*), 3) memupuk komitmen (*fosters commitment*), 4) sokongan individu (*individual support*), 5) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan 6) pencapaian tinggi (*higher performance*). Seterusnya dalam dimensi budaya sekolah Gruenert pula turut mengandungi enam (6) amalan juga iaitu 1) kepemimpinan kolaboratif (*collaborative leadership*), 2) kerjasama guru (*teacher collaborative*), 3) pembangunan profesional (*professional development*), 4) tujuan perpaduan (*unity of purpose*), 5) sokongan kolejial (*collegial support*), dan 6) perkongsian pembelajaran (*learning partnership*). Manakala dalam dimensi organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick menjelaskan tujuh (7) dimensi amalan iaitu 1) peluang belajar berterusan (*continuous learning*), 2) menggalakkan pertanyaan dan dialog (*dialogue and inquiry*), 3) menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan (*team learning*), 4) mewujudkan sistem untuk perkongsian pengetahuan (*embedded system*), 5) memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama (*empowerment*), 6) menghubungkan organisasi dengan persekitarannya (*system connection*), dan 7) menyediakan kepemimpinan strategik untuk pembelajaran (*provide leadership*). Berikut adalah kerangka konseptual yang dibangunkan berdasarkan kepada tujuan kajian ini. Rajah 1 di bawah menjelaskan hubungan di antara setiap pemboleh ubah yang terlibat.



Rajah 1: Kerangka konseptual kajian hubungan kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran.

KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan Transformasi

Bagi tujuan kajian ini, model kepimpinan transformasi Leithwood dan Jantzi (1996) paling sesuai diadaptasi dalam kajian berkaitan dengan organisasi pembelajaran. Kepimpinan transformasi juga dilihat lebih sensitif dan peka kepada pembelajaran organisasi, pembinaan visi bersama dan perkongsian kepimpinan. Menurut Leithwood *et al.*, (1999); Davis, Ellett dan Annunziata (2003); Mulford (2003) model kepimpinan transformasi dicadangkan boleh membantu mewujudkan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah dan dijangka boleh mengubah individu dalam organisasi.

Model kepimpinan Leithwood dan Jantzi (1996) ini merupakan model yang dibangunkan bagi menggantikan gaya kepimpinan transaksi kepada transformasi. Gaya kepimpinan ini diyakini mampu meningkatkan produktiviti organisasi. Kepimpinan ini dilihat lebih demokratik dan adil. Leithwood dan Jantzi (2000) mendapati sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasi pada tahap yang tinggi akan mendapat manfaat seperti kejayaan dan perubahan di sekolah tersebut. Kepimpinan transformasi diyakini dapat memberi kepuasan kepada isi sekolah khususnya dan dapat meningkatkan pencapaian pelajar. Jemaah Nazir Sekolah dalam penaziran ke sekolah-sekolah mendapati bahawa semua sekolah yang cemerlang berkait rapat dengan pengurusan dan kepimpinan cemerlang kepimpinan sekolahnya (Hushin dan Ismail, 2011). Pengurusan dan kepimpinan cemerlang adalah faktor yang mempengaruhi kecemerlangan sesebuah sekolah.

Davis dan Thomas (1989) menyifatkan guru besar yang mengamalkan pendekatan kepimpinan transformasional, sebenarnya mampu berhadapan dengan perubahan dengan membangunkan guru dan pelajarannya menerusi tindakannya memberi motivasi dan inspirasi yang akhirnya memberi impak kepada keberkesanan sekolah dan pencapaian murid secara tidak langsung melalui tindakan-tindakan yang diambil. Kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang kuat untuk mewujudkan sebuah sekolah yang berkualiti dan cemerlang melalui orientasi kepimpinan yang diamalkan (Norlidah, 2000).

Budaya Sekolah

Budaya umumnya berkait dengan norma-norma kepercayaan yang dikongsi bersama dalam kumpulan. Sebagaimana pandangan Park *et al.*, (2004) menyifatkan budaya organisasi adalah norma yang dikongsi oleh pekerja dalam sesebuah organisasi. Secara tidak langsung menunjukkan budaya tersebut adalah satu bentuk amalan yang menjadi kebiasaan di mana semua ahli dalam organisasi melakukannya sebagai rutin harian.

Budaya sekolah yang baik dicorakkan oleh pemimpin yang mentadbir. Budaya sekolah dipengaruhi oleh personaliti pemimpin yang mentadbir. Menurut Myazaitul (2008) budaya sekolah ialah personaliti atau keperibadian sekolah yang mempengaruhi cara sesuatu kerja itu dijalankan. Juga dikenali sebagai fabrik masyarakat yang mengikat ahli-ahli masyarakat dan institusinya melalui set matlamat dan nilai yang disediakan oleh budaya sekolah masyarakat itu sendiri (Ma'rof Redzuan *et al.*, 2001). Turut disokong oleh Jainabee dan Robiah (2005), budaya sekolah sebagai satu set kesefahaman utama yang biasanya tidak bertulis meliputi gelagat, kepercayaan, sikap, nilai dan idea yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli organisasi.

Walaupun konsep budaya sekolah itu kabur dan sukar difahami, namun ramai penyelidik mengakui betapa penting dan berpengaruhnya budaya sekolah itu ke atas perkembangan sesebuah organisasi (Sani, Izham, Jainabee, 2008). Budaya sekolah yang positif akan menghasilkan kesan yang positif kepada pencapaian sekolah, sebaliknya budaya sekolah yang negatif akan menghasilkan kesan yang negatif kepada pencapaian sekolah (Peterson, 2002). Budaya mencerminkan kelakuan yang dipelajari. Sekolah yang dapat membina budaya pembelajaran dalam organisasi akan menghasilkan pembaharuan dan inovasi (Rosnah, 2013).

Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran menggambarkan warga sesebuah organisasi melalui proses pembelajaran yang cepat dan menggunakan pengetahuan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanannya (Fiol dan Lyles, 1985). Menurut Muhammad Faizal (2008) sekolah sebagai organisasi pembelajaran adalah antara ciri sekolah yang cekap dan berkesan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Senge (1990) beliau memberi fokus kepada kerjasama organisasi pembelajaran di sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah. Sekolah yang diiktiraf sebagai organisasi pembelajaran cemerlang adalah sekolah yang dapat menghasilkan pencapaian dalam akademik yang tinggi, kadar masalah disiplin yang rendah, mendapat kepercayaan dalam kalangan masyarakat dan kadar kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru (Hussein, 2008).

Persekitaran organisasi pembelajaran menggalakkan kerjasama di antara semua ahli dalam organisasi dan aktiviti pembelajaran dapat dilakukan secara berpasukan. Ini menunjukkan guru-guru juga belajar secara berpasukan untuk menambahkan pengetahuan pedagogi dari masa ke semasa (Thilagavathy *et al.*, 2012). Justeru itu, mentransformasikan sekolah menjadi organisasi pembelajaran adalah tindakan bijak bagi mengekalkan daya saing sesebuah sekolah (Rosnah, 2013).

Walaupun konsep ini seperti sukar diterima ramai, akan tetapi banyak kepimpinan cemerlang menjadikan gagasan organisasi pembelajaran sebagai landasan untuk mencipta perubahan. Dalam konteks organisasi, sama ada klasik

mahu pun moden, mengiktiraf bahawa organisasi berkemampuan untuk berubah dan perubahan tersebut boleh memberi kebaikan (Delacroix dan Swaminathan, 1991). Kebanyakan penulis bidang pendidikan percaya bahawa sesebuah organisasi perlu berubah sekiranya ingin kekal cemerlang dan bersaing di dalam abad ke-21 ini (Senge 2000).

Peralihan paradigma yang dibawa dalam organisasi pembelajaran membenarkan seluruh ahli organisasi mencapai visi dan matlamat organisasi melalui pembelajaran dan perkongsian pengetahuan dalam kalangan ahli kumpulan. Pemimpin dalam organisasi adalah sebagai guru. Ia bukan bermaksud mengajar manusia bagaimana untuk mencapai wawasan mereka. Ia bertujuan memupuk pembelajaran untuk semua orang (Senge, 1990).

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merupakan pelan tindakan yang memperlihatkan secara terperinci bagaimana sesuatu kajian itu dijalankan (Sabitha, 2006). Reka bentuk kajian yang akan dijalankan ini adalah satu kajian kuantitatif yang menggunakan pendekatan tinjauan. Mohd. Najib (2001) menyatakan bahawa kaedah tinjauan merupakan satu kaedah memungut data dalam satu masa tertentu sahaja dengan menggunakan borang soal selidik.

Borang soal selidik digunakan untuk memperolehi maklumat daripada subjek yang dikaji (Norani dan Norisham, 2011). Soal selidik didapati lebih praktikal dan berkesan digunakan dalam populasi yang besar kerana dapat mengukur ciri-ciri atau pemboleh ubah yang hendak diukur daripada saiz sampel yang banyak dan akan meningkatkan ketepatan anggaran statistik sampel untuk menganggar parameter populasi (Mohd Najib, 1993).

Responden dan Lokasi Tempat Kajian

Hanya 168 orang responden sahaja yang berjaya dikumpulkan untuk diserahkan borang soal selidik. Responden dipilih dengan menggunakan kaedah sensors dari populasi guru yang tersenarai seramai 318 orang. Jadual 1 berikut menjelaskan taburan populasi guru-guru di setiap sekolah IMTIAZ.

Bil	Nama Sekolah Menengah Imtiaz	Populasi
1	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Besut	80 orang
2	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Dungun	48 orang
3	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Kuala Terengganu	46 orang
4	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Kuala Berang	25 orang

5	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Kemaman	39 orang
6	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Kuala Nerus	34 orang
7	SM Imtiaz Yayasan Terengganu, Setiu	24 orang
8	SM Imtiaz Ulul Albab, Melaka	22 orang
Jumlah		318 orang

Jadual 2: Taburan populasi guru disetiap sekolah menengah IMTIAZ

Instrumen

Kajian ini menggunakan tiga (3) jenis instrumen soal selidik dengan menggunakan lima (5) skala likert. Instrumen kepemimpinan transformasional diadaptasi dari Instrumen Kepimpinan Leithwood dan Jantzi (1996) yang terdiri dari 24 item dengan enam (6) dimensi iaitu (menyediakan visi, model tingkahlaku, memupuk komitmen, sokongan individu, stimulasi intelektual dan pencapaian tinggi). Instrumen budaya sekolah pula diadaptasi daripada soal selidik budaya sekolah Gruenert (1998) yang terdiri dari 34 item dengan enam (6) dimensi iaitu (kepimpinan kolaboratif, kerjasama guru, pembangunan profesional, tujuan perpaduan, sokongan kolejial dan perkongsian pembelajaran). Manakala, instrument organisasi pembelajaran pula diadaptasi dari soal selidik Watkins dan Marsick (1997) yang terdiri dari 21 item dengan tujuh (7) dimensi iaitu (peluang belajar berterusan, menggalakkan dialog, menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan, mewujudkan sistem untuk perkongsian pengetahuan, memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama, menghubungkan organisasi dengan persekitarannya dan menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran).

Analisis Data

Data yang diperolehi daripada soal selidik, dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Package for Sosial Science (SPSS) Version-20*. Analisis deskriptif digunakan untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasi, budaya sekolah dan organisasi pembelajaran. Manakala statistik inferensi iaitu analisis korelasi Pearson pada paras signifikan 0.05 digunakan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran. Manakala kaedah regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran.

DAPATAN KAJIAN

Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen

Hasil analisis data dari 168 borang soal selidik yang diterima menunjukkan nilai Alpha Cronbach yang tinggi bagi kesemua borang soal selidik. Nilai kebolehpercayaan Alpha Cronbach bagi keseluruhan soal selidik dipaparkan sebagaimana dalam jadual 2 di bawah:

Pemboleh ubah	Subskala	Bil Items	Nilai Alpha
Kepimpinan Transformasi	6	24	.97
Budaya sekolah	6	35	.96
Organisasi pembelajaran	7	21	.95

Jadual 3: Ringkasan analisis kebolehpercayaan instrumen (Alpha Cronbach)

Alat ukur ini yang paling kerap digunakan oleh para penyelidik untuk menentukan koheren item yang menyepadukan skala indeks ialah kaedah mengukur ketekalan dalaman dengan menggunakan Kaedah Alpha Cronbach. Berdasarkan jadual 2 di atas menunjukkan nilai alpha kepimpinan transformasi adalah ($\alpha=.97$), budaya sekolah ($\alpha=.96$) dan organisasi pembelajaran adalah ($\alpha=.95$). Alpha Cronbach yang tinggi bermaksud kebolehpercayaan instrumen yang digunapakai dalam kajian ini adalah tinggi.

Objektif 1: Mengkaji tahap amalan kepimpinan transformasi di IMTIAZ

Jadual 3 di bawah menunjukkan taburan skor min bagi keseluruhan faktor yang dikaji dalam aspek kepimpinan transformasi. Skor min bagi faktor 'menyediakan visi' mencatatkan ($\min=3.99$), seterusnya 'model tingkahlaku' mencatatkan ($\min=3.88$), 'memupuk komitmen' mencatatkan ($\min=4.04$), 'sokongan individu' pula mencatatkan ($\min=3.84$), 'stimulasi intelektual' mencatatkan ($\min=3.88$) dan 'pencapaian tinggi' mencatatkan ($\min=4.01$). Berdasarkan paparan jadual 4.11 di bawah menunjukkan purata min bagi keseluruhan faktor dalam kepimpinan transformasi di IMTIAZ mencatatkan skor min yang tinggi iaitu ($\min=3.94$). Secara keseluruhan tahap amalan kepimpinan transformasi di IMTIAZ adalah tinggi. Secara tidak langsung ia menjelaskan bahawa kepimpinan di IMTIAZ mengamalkan gaya kepimpinan transformasi di tahap tinggi.

Pengukuran Aspek Kepimpinan Transformasi	(Min)	N
Menyediakan visi	3.99	5
Model Tingkahlaku	3.88	3
Memupuk komitmen	4.04	5

Sokongan Individu	3.84	5
Stimulasi Intelektual	3.88	3
Pencapaian tinggi	4.01	3
Jumlah:	3.94	24

Jadual 4: Taburan skor min bagi aspek kepimpinan transformasi

Objektif 2: Mengkaji tahap amalan budaya sekolah di IMTIAZ

Jadual 4 di bawah menunjukkan taburan purata min bagi keseluruhan faktor yang dikaji dalam aspek budaya sekolah. Skor min bagi faktor ‘kepimpinan kolaboratif’ mencatatkan (min=3.88), seterusnya faktor ‘kerjasama guru’ (min=3.86). Faktor ‘pembangunan profesional’ mencatatkan (min=3.98). ‘Tujuan perpaduan’ dengan (min=4.05), ‘sokongan kolejial’ mencatatkan (min=3.95) dan ‘perkongsian pembelajaran’ mencatatkan (min=3.87). Secara keseluruhan purata min budaya sekolah di IMTIAZ mencatatkan (min=3.29). Secara tidak langsung, dapatan menunjukkan budaya sekolah di IMTIAZ ditahap tinggi.

Pengukuran Aspek Budaya Sekolah	(Min)	N
Kepimpinan kolaboratif	3.88	11
Kerjasama guru	3.86	6
Pembangunan profesional	3.98	5
Tujuan perpaduan	4.05	5
Sokongan kolejial	3.95	4
Perkongsian pembelajaran	3.87	4
Jumlah:	3.29	35

Jadual 5: Taburan skor min bagi aspek budaya sekolah

Objektif 3: Mengkaji tahap amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ

Jadual 5 di bawah menjelaskan skor min keseluruhan faktor yang terdapat dalam organisasi pembelajaran. Terdapat tujuh (7) dimensi amalan dalam organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick (1997). Faktor ‘hubungan organisasi dengan persekitaran’, ‘inkuiri dan dialog’ dan ‘pembelajaran berterusan’ mencatatkan nilai min yang tertinggi iaitu (min=4.00). Diikuti ‘menyediakan pemimpin strategik’ (min=3.94), ‘pembelajaran berkumpulan’ mencatatkan (min=3.93). Seterusnya ‘mengukuhkan sistem’ dan ‘menurunkan kuasa’, masing-masing mencatatkan (min=3.89). Purata keseluruhan amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ mencatatkan nilai (min=3.96). Dapatan menunjukkan amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ berada di tahap tinggi.

Pengukuran Aspek Organisasi Pembelajaran	(Min)	N
Pembelajaran Berterusan	4.00	3
Inkuiri dan Dialog	4.00	3
Pembelajaran Berkumpulan	3.93	3
Mengukuhkan Sistem	3.89	3
Menurunkan Kuasa	3.89	3
Hubungkan Organisasi Kepada Persekitaran	4.02	3
Menyediakan Pemimpin Strategik	3.94	3
Purata min keseluruhan organisasi pembelajaran	3.96	21

Jadual 6: Taburan skor min bagi aspek organisasi pembelajaran

Objektif 4: Mengkaji hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran.

Hasil dari analisis yang telah dijalankan, kepimpinan transformasi dan budaya sekolah mencatatkan hubungan yang tinggi dengan organisasi pembelajaran. Jadual 6 di bawah memaparkan nilai hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran. Dapatan menunjukkan hubungan bagi budaya sekolah mendominasi jauh lebih tinggi iaitu (.854**) berbanding kepimpinan transformasi (.598**).

Kepimpinan Transformasi dan Budaya Sekolah		Organisasi Pembelajaran
Kepimpinan Transformasi	Korelasi <i>Pearson</i> (2-hujung)	.598** .001
Budaya Sekolah	Korelasi <i>Pearson</i> (2-hujung)	.854** .001

**. Aras signifikan: $p < 0.01$ (2-hujung)

Jadual 7: Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Budaya Sekolah dengan Organisasi Pembelajaran Sekolah Menengah IMTIAZ di Malaysia

Objektif 5: Mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran

Keputusan analisis regresi berganda menggunakan kaedah stepwise melibatkan dua (2) pemboleh ubah bebas (X) ke atas satu (1) pemboleh ubah bersandar (Y). Pemboleh ubah bebas ialah kepimpinan transformasi (X1) dan budaya sekolah (X2) manakala pemboleh ubah bersandar adalah organisasi pembelajaran (Y). Kedua-dua pemboleh ubah merupakan peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan yang signifikan ke atas organisasi pembelajaran. Jadual 7 di bawah

adalah keputusan analisis regresi berganda (*step wise*) pemboleh ubah kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran.

Pemboleh ubah	β	t	P	Sumbangan %
Kepimpinan Transformasi	-	-	-	-
Budaya Sekolah	.854	3.004	.003	73.9%

Jadual 8: Pekali regresi berganda *stepwise* kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran

Maklumat:

*P < .05

R² = .730 (Budaya Sekolah)

AR² = .729

F = 449.149

P = .003

Jadual 9 di bawah, adalah keputusan analisis regresi berganda bagi mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran. Kepimpinan transformasi dilihat tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Hanya pemboleh ubah budaya sekolah sahaja yang didapati mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Manakala dua lagi faktor dalam budaya sekolah di dapati tidak dominan iaitu pembangunan professional dan sokongan kolejial.

Faktor	Sumbangan %
Kerjasama Guru	63.5%
Tujuan perpaduan	5.8%
Kepimpinan kolaboratif	2.9%
Perkongsian pembelajaran	1.7%

Jadual 9: Analisis faktor yang paling mempengaruhi organisasi pembelajaran

Keempat-empat faktor ini menjelaskan (73.9%) pengaruh budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran. Faktor kerjasama guru (*teacher collaborative*) adalah yang paling dominan (63.5%) diikuti faktor tujuan perpaduan (5.8%), faktor kepimpinan kolaboratif (2.9%) dan perkongsian pembelajaran (1.7%). Manakala selebihnya (26.1%) adalah faktor yang tiada dalam kajian ini.

PERBINCANGAN

Objektif 1: Tahap amalan kepimpinan transformasi di IMTIAZ

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi berada pada tahap tinggi. Selari dengan dapatan kajian Tafri (2010), Mohamad Zabidi (2009) dan Nursuhaila (2007) menunjukkan pengetua mengamalkan tahap kepimpinan transformasi yang tinggi. Tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Merujuk pada analisis di atas amalan memupuk komitmen mencatatkan amalan pemimpin yang paling tinggi berbanding amalan-amalan lain yang terdapat dalam kepimpinan transformasi. Secara tidak langsung ia menjelaskan bahawa pemimpin mengalukan penyertaan guru bagi menetapkan matlamat sekolah dan mengalakkan guru-guru untuk bekerja ke arah matlamat yang sama. Sekaligus ia menjawab persoalan bagaimanakah pelaksanaan amalan kepimpinan transformasi yang dipraktikkan oleh pemimpin di IMTIAZ. Pada masa yang sama juga, guru-guru akan menghargai apa yang dilakukan pemimpin dan wujudnya kepuasan bekerja. Pemimpin yang mengamalkan corak kepimpinan transformasi tahap tinggi berupaya lebih memahami emosi guru (Beatty, 2001; Phi Delta Kappa, 1981).

Kemantapan kepimpinan sekolah dilihat sebagai pemacu ke arah penghasilan pendidikan yang berkualiti (Lokman *et al.*, 2008). Kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang kuat untuk mewujudkan sebuah sekolah yang berkualiti dan cemerlang melalui orientasi kepimpinan yang diamalkan (Norlidah, 2000). Pemimpin yang mampu memberikan kepuasan kepada orang bawahannya melalui kepimpinan beliau secara tidak langsung menghasilkan mutu kerja yang baik dan pendidikan yang berkualiti untuk pelajarannya. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi pemimpin di IMTIAZ menjawab persoalan bagaimanakah pelaksanaan amalan kepimpinan transformasi yang dipraktikkan oleh pemimpin di IMTIAZ. Kepimpinan transformasi adalah salah satu kepimpinan yang mampu menyelaraskan organisasi pembelajaran dan budaya universiti yang baik, sehingga dapat meningkatkan pencapaian universiti (Octavia dan Devie, 2015). Kenyataan tersebut turut di sokong oleh Rofishah *et al.*, (2015) yang menyatakan kepimpinan dilihat sebagai salah satu faktor penting bagi membudayakan pembelajaran sepanjang hayat, di mana ia memainkan peranan paling penting dalam proses transformasi organisasi untuk menjadi sebuah komuniti pembelajaran. Bagi membentuk semua komuniti pembelajaran, maka kepimpinan transformasi dilihat sebagai faktor yang mampu memacu warga sekolah untuk terus belajar.

Kesimpulannya, kepimpinan sekolah menengah IMTIAZ di Malaysia mengamalkan kepimpinan transformasi tahap tinggi dan berupaya memacu sekolah IMTIAZ ke arah sekolah cemerlang berdasarkan faktor amalan memupuk

komitmen yang menjadi asas kepada penyertaan guru-guru di dalam menetapkan matlamat organisasi. Kepimpinan transformasi adalah kepimpinan yang mengembangkan kepercayaan diri para pengikutnya untuk mencapai misi organisasi (Avolio *et al.*, 2003). Faktor utama yang mendorong kepada pencapaian kejayaan ini adalah kepimpinan pengetua atau guru besar di dalam memacu organisasi ke arah organisasi pembelajaran. Kepimpinan yang paling dominan untuk diaplikasikan oleh pemimpin sekolah berprestasi tinggi adalah kepimpinan Leithwood *et al.*, (2007) (Jamilah dan Yusof, 2011). Kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin IMTIAZ mampu mengubah organisasi sekolah kepada organisasi pembelajaran. Model kepimpinan transformasi boleh membantu mewujudkan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah dan dijangka boleh mengubah individu dalam organisasi (Leithwood *et al.*, 1997).

Objektif 2: Tahap amalan budaya sekolah di IMTIAZ

Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, tahap amalan budaya sekolah di IMTIAZ berada pada tahap yang tinggi. Semakin tinggi tahap budaya sekolah maka semakin tinggi tahap amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ. Dapatan menunjukkan amalan budaya sekolah yang baik dipraktikkan sekaligus membuktikan pencapaian pelajar di IMTIAZ amat memberangsangkan. Sesuai dengan pengiktirafan sekolah berprestasi tinggi yang telah diterima oleh IMTIAZ. Tahap amalan budaya sekolah yang tinggi menunjukkan budaya yang diamalkan di IMTIAZ adalah budaya yang baik. Kesemua aspek dalam budaya sekolah mencatatkan min yang tinggi. Aspek amalan tujuan perpaduan mencatatkan min tertinggi berbanding aspek-aspek yang lain sekaligus menjelaskan bahawa guru-guru di IMTIAZ jelas dan faham mengenai misi sekolah serta menyokong matlamat sekolah untuk menjadi yang terbaik merupakan amalan budaya yang diamalkan di IMTIAZ. Penjelasan ini menjawab persoalan bagaimana amalan budaya sekolah di IMTIAZ. Secara tidak langsung, guru-guru mempamerkan mutu pengajaran yang baik bagi melaksanakan misi sekolah yang dipersetujui bersama-sama dengan pemimpin. Dapatan kajian menjelaskan bahawa antara pemimpin dan guru memahami matlamat dan visi sekolah. Dapatan ini menyokong kajian Yaakob dan Yahya (2012) di mana faktor kejayaan sekolah berprestasi tinggi yang penting ialah guru besar dan guru mempunyai visi dan matlamat yang jelas serta dikongsi bersama.

Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam keupayaan penciptaan pengetahuan (Wang *et al.*, 2012). Organisasi yang mempunyai nilai budaya pembelajaran yang baik saja mampu menjadi organisasi pembelajaran (Zakaria, 2005). Budaya pembelajaran merupakan salah satu budaya positif sekolah. Sekolah yang mengamalkan budaya positif menunjukkan sekolah yang mempunyai pencapaian prestasi yang tinggi menjawab persoalan bagaimanakah

amalan budaya bagi sekolah berprestasi tinggi. IMTIAZ boleh dikategorikan sebagai sebuah sekolah yang mempunyai pencapaian akademik dan sahsiah yang tinggi berdasarkan pentauliahan sebagai sekolah berprestasi tinggi. Di sekolah yang berbudaya positif, bangunan dan persekitaran (artifak dan simbol) menggambarkan kehendak dan keperluan pelajar, dan citra pendidikan. Sebaliknya di sekolah yang tidak berbudaya positif terdapat kurang gambaran yang menunjukkan fokus kepada kehendak pembelajaran pelajar (Yaakob dan Yahya, 2012). Amalan budaya positif berupaya menjadikan sekolah menengah IMTIAZ di Malaysia sebagai organisasi pembelajaran. Sekolah yang dapat membina budaya pembelajaran dalam organisasi akan menghasilkan pembaharuan dan inovasi (Rosnah, 2013). Pemimpin yang dapat mencorakkan budaya sekolah positif mampu membawa perubahan yang lebih baik. Menjawab persoalan adakah budaya sekolah di IMTIAZ menjelaskan dapatan Yaakob dan Yahya (2012) yang mengatakan sekolah berprestasi tinggi mengamalkan budaya positif. Kepimpinan di IMTIAZ berupaya menjadikan budaya sekolah IMTIAZ sebagai satu norma yang mampu diikuti oleh semua peringkat. Persekitaran dan sikap pengetua mampu merealisasikan organisasi pembelajaran (Nor Foniza dan Izham, 2012).

Menurut Baharom (2007) kepimpinan sekolah haruslah menyemai budaya sekolah yang positif iaitu 1) budaya kepimpinan dan kepimpinan berkesan, 2) budaya ilmu, dan 3) budaya beretika. Maka tidak mustahil amalan budaya di IMTIAZ adalah tinggi sekiranya pemimpin mempraktikkan amalan-amalan positif ke arah pembudayaan pembelajaran. Menjawab persoalan bagaimanakah pemimpin di IMTIAZ membentuk budaya sekolah. Pemimpin yang dapat membina budaya pembelajaran dalam organisasi dapat menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Sekaligus menjawab persoalan bagaimanakah budaya yang dibentuk oleh pemimpin yang dapat memacu sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Dapatan tersebut menyokong kajian Rosnah dan Faizal (2014) yang mengatakan individu dalam organisasi pembelajaran menunjukkan corak pembelajaran yang positif.

Objektif 3: Tahap amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ

Hasil analisis dapatan kajian menunjukkan tahap amalan organisasi pembelajaran sekolah menengah IMTIAZ di Malaysia berada pada tahap tinggi menjawab persoalan apakah tahap amalan organisasi pembelajaran di IMTIAZ. Sekolah yang mengamalkan konsep organisasi pembelajaran telah memberikan impak positif kepada pencapaian sekolah (Muhammad Faizal *et al.*, 2014). Sekolah yang cemerlang selalu dikaitkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Hussein (2008) menyatakan bahawa sekolah yang diiktiraf sebagai organisasi pembelajaran cemerlang adalah sekolah yang dapat menghasilkan pencapaian dalam akademik

yang tinggi, kadar masalah disiplin yang rendah, mendapat kepercayaan dalam kalangan masyarakat dan kadar kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru. Tidak mustahil bagi sekolah IMTIAZ mencapai prestasi yang tinggi dari segi pencapaian akademik sekiranya guru-guru komited di dalam tugas memberi pengajaran dan pembelajaran kepada murid. Organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah-sekolah berautonomi di Malaysia. Tahap amalan organisasi pembelajaran yang tinggi dapat meningkatkan komitmen kualiti pengajaran guru (Arumugam *et al.*, 2012).

Bagi merealisasikan organisasi pembelajaran, peranan pemimpin di dalam menyediakan ruang dan peluang haruslah diambil kira supaya matlamat tersebut seiring dengan tujuan. Sokongan pengetua dalam menyediakan persekitaran yang kondusif, serta kesanggupan pengetua mengambil risiko mewujudkan peluang dan ruang pembelajaran, menggalakkan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru yang mampu meningkatkan profesionalisme guru seterusnya melestarikan kecemerlangan sekolah (Nor Foniza dan Izham, 2012). Persekitaran organisasi pembelajaran menggalakkan kerjasama di antara semua ahli dalam organisasi dan aktiviti pembelajaran dapat dilakukan secara berpasukan. Ini menunjukkan guru-guru juga belajar secara berpasukan untuk menambahkan pengetahuan pedagogi dari masa ke semasa (Thilagavathy *et al.*, 2012). Berdasarkan tahap amalan organisasi pembelajaran yang tinggi di IMTIAZ menunjukkan semua ahli organisasi di IMTIAZ menjadikan amalan pembudayaan ilmu sebagai satu budaya. Sekaligus membuktikan kewujudan organisasi pembelajaran di IMTIAZ merupakan satu amalan yang baik dan mampu merealisasikan kecemerlangan sekolah.

Merujuk pada analisis dapatan kajian, dimensi menggalakkan pertanyaan dan dialog serta pembelajaran berterusan mencatatkan min yang tertinggi. Faktor yang membantu ahli organisasi untuk menambahkan pengetahuan adalah dengan menggalakkan pertanyaan dan berkongsi pengetahuan. Melalui cara tersebut ahli organisasi dapat memperluaskan lagi ilmu dalam kumpulan dan masing-masing akan belajar dari pengalaman. Implikasi daripada kerja dalam pasukan adalah warga organisasi boleh berkongsi pengetahuan dan kemahiran serta memahami keperluan individu yang lain (Senge, 1990, 1992; Garvin, 1993). Secara tidak langsung ia menjelaskan bahawa kerja berpasukan adalah amalan terbaik untuk menyelesaikan masalah seperti menggalakkan pertanyaan sesama ahli dan amalan pembelajaran berterusan, sekaligus menjawab persoalan bagaimanakah institusi pendidikan seperti sekolah menengah IMTIAZ melaksanakan konsep organisasi pembelajaran. Konsep yang menjadi amalan di IMTIAZ adalah berkongsi pengetahuan dan amalan pembelajaran berterusan disamping menggalakkan pertanyaan dan dialog.

Objektif 4: Hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran

Dapatan analisis bagi objektif keempat dalam kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang tinggi kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran di IMTIAZ. Menjawab persoalan adakah wujudnya hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran. Walaupun kedua-dua faktor mempunyai hubungan yang tinggi tetapi budaya sekolah mencatatkan lebih tinggi hubungan dengan organisasi pembelajaran. Analisis menunjukkan hubungan bagi budaya sekolah lebih tinggi berbanding kepimpinan transformasi. Hubungan yang tinggi menunjukkan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah di IMTIAZ mampu mendorong kepada proses pembelajaran berterusan yang menjadi teras kepada organisasi pembelajaran. Menyokong dapatan kajian Nor Foniza dan Hamzah (2012), pengetua yang mempunyai sikap terbuka, memahami tugas dan peranannya serta mempunyai kemahiran berkomunikasi secara berkesan mampu mendorong proses pembelajaran berterusan. Dapatan analisis bagi setiap dimensi kepimpinan transformasi menunjukkan hampir kesemua faktor mempunyai hubungan yang tinggi kecuali hanya satu faktor sahaja mempunyai hubungan yang sederhana iaitu faktor pencapaian tinggi.

Walau bagaimanapun, dimensi budaya sekolah mendahului kepimpinan transformasi dimana kesemua faktor dalam budaya sekolah mempunyai hubungan yang tinggi. Faktor kerjasama guru dan kepimpinan kolaboratif mencatatkan hubungan yang paling tinggi berbanding faktor yang lain. Kepimpinan kolaboratif merupakan kepimpinan yang berupaya mendorong semua guru berkongsi tanggungjawab terhadap tugas mengajar pelajar; bersama-sama menanggung semua risiko mengurus dan memastikan pencapaian pelajar-pelajar di sekolah (Shirley Tay *et al.*, 2013). Maksud bagi analisis yang dinyatakan adalah kerjasama guru dan kepimpinan kolaboratif dilihat sebagai faktor yang mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran. Oleh itu, faktor tersebut haruslah diberi perhatian dan keutamaan oleh pemimpin. Pemimpin haruslah sedar bahawa tanpa kerjasama guru, matlamat untuk merealisasikan organisasi pembelajaran tidak akan tercapai. Tanpa kerjasama diantara guru dan pemimpin, matlamat untuk menjadi organisasi pembelajaran tidak dapat dilaksanakan. Penting untuk mengetahui faktor yang mempunyai hubungan dalam melaksanakan organisasi pembelajaran.

Turut diakui Zuliana dan Khalil (2008), faktor budaya adalah faktor yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Manakala menurut Abdul Ghani dan Tang Keow (2006), pengurus sekolah cuba mengekalkan hubungan kolaboratif antara staf sekolah dengan melibatkan guru seperti menghargai idea guru, melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dan percaya terhadap

guru. Guru juga turut dilibatkan dalam perancangan sekolah, memantau dan berbincang amalan pengajaran pembelajaran, serta menilai program sekolah. Sekaligus menjelaskan bahawa amalan kerjasama guru tersebut adalah perkara yang perlu dititikberatkan bagi memastikan matlamat kerja berpasukan tersebut dapat dilaksanakan. Namun, kewujudan kepimpinan transformasi berupaya memusatkan tumpuan kepada membina matlamat yang dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi serta membuat keputusan secara kolaboratif (Nursuhaila, 2007). Secara tidak langsung, faktor dalam kepimpinan transformasi ini mampu mewujudkan organisasi pembelajaran melalui perkongsian matlamat dan saling bekerjasama.

Kepimpinan transformasi memainkan peranan untuk memacu sekolah sebagai organisasi pembelajaran manakala budaya sekolah mampu merealisasikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Sebagaimana yang nyatakan dalam kajian Noor Azam dan Hasnah (2010), kepimpinan dan budaya sekolah merupakan faktor utama yang menyumbang kepada pembentukan organisasi pembelajaran. Senge semasa ditemu ramah oleh O'Neil (O'Neil, 1995), menjelaskan bahawa untuk menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi yang boleh belajar, ciri-ciri berikut perlu diterap dan dititik beratkan secara sedar antaranya adalah guru perlu bekerja secara kolektif atau berpasukan, membentuk persekitaran yang boleh membantu guru membuat refleksi, guru dan pentadbir perlu belajar bersama-sama, mengurangkan jurang pelbagai kategori atau tahap dalam organisasi dan pengetua berperanan mewujudkan persekitaran yang menggalakkan guru untuk terus belajar. Bagi maksud kajian ini, kedua-dua faktor tersebut mempunyai hubungan dan memainkan peranan penting bagi merealisasikan organisasi pembelajaran. Akan tetapi hubungan budaya sekolah mengatasi kepimpinan transformasi. Sekaligus menjawab persoalan apakah hubungannya kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran.

Objektif 5: Pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran

Hasil dari analisis yang telah dijalankan, kepimpinan transformasi dilihat tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Hanya budaya sekolah sahaja yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Menjawab persoalan adakah wujudnya pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran sekolah menengah IMTIAZ di Malaysia. Manakala dua lagi faktor dalam budaya sekolah di dapati tidak dominan iaitu pembangunan professional dan sokongan kolejial. Hanya empat faktor sahaja yang dominan dalam budaya sekolah iaitu kerjasama guru, tujuan perpaduan, kepimpinan kolaboratif dan perkongsian pembelajaran. Berdasarkan analisis regresi berganda (*step-wise*) yang telah dijalankan, faktor kerjasama guru dilihat menyumbangkan peratus yang paling tinggi terhadap organisasi pembelajaran.

Bagi maksud kajian ini, faktor kerjasama guru sekiranya tidak diambil peduli maka secara tidak langsung ia akan menjejaskan organisasi pembelajaran.

Pemimpin sekolah memainkan peranan yang sangat penting bagi memastikan pembelajaran berterusan dalam kalangan guru-guru untuk merealisasikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran selain individu dan suasana persekitaran sekolah (Nor Foniza dan Hamzah, 2012). Kepimpinan sekolah haruslah memastikan kerjasama guru sentiasa dalam keadaan terbaik dan berupaya menyelami perasaan guru kerana faktor inilah yang memberi kesan terhadap organisasi pembelajaran di IMTIAZ. Pemimpin di IMTIAZ haruslah memastikan kerjasama guru berada di tahap yang terbaik dan peluang bagi pembelajaran berterusan. Kerjasama guru dapat meningkatkan tahap amalan pedagogi. Merupakan cara guru untuk menyuburkan amalan pedagogi secara bersama di samping dapat memperbaiki amalan pengajaran dan pembelajaran guru (Gable, 2004).

Manakala faktor kedua yang memberi pengaruh terhadap organisasi pembelajaran di IMTIAZ adalah tujuan perpaduan. Bagi maksud kajian ini, guru-guru di IMTIAZ faham dengan misi dan visi sekolah dan bersama-sama melaksanakannya bagi mencapai matlamat organisasi pembelajaran. Diikuti faktor yang ketiga iaitu faktor kepimpinan kolaboratif. Menjelaskan tanggungjawab pemimpin di dalam memberikan kerjasama pada setiap perkara dan turut menghargai guru. Manakala faktor keempat yang memberi pengaruh terhadap organisasi pembelajaran adalah perkongsian pembelajaran. Melalui perkongsian pembelajaran, guru-guru dapat peluang mempelajari di antara satu sama lain melalui pengalaman.

KESIMPULAN

Kajian yang dijalankan ini melibatkan lima objektif yang perlu penuhi bagi mencapai matlamat kajian. Bagi mengenal pasti sesuatu rutin yang menjadi amalan maka perlunya menilai tahap amalan tersebut. Amalan yang dikaji dalam kajian ini adalah amalan kepimpinan transformasi, amalan budaya sekolah dan amalan organisasi pembelajaran. Berdasarkan kutipan data menggunakan borang soal selidik, kesemua responden bersetuju mengenai tahap amalan kepimpinan transformasi, budaya sekolah dan organisasi pembelajaran di IMTIAZ pada tahap tinggi. Kepimpinan transformasi tahap tinggi mampu menjadikan ahli organisasi bersedia menghadapi perubahan. Pemimpin yang baik berupaya mewujudkan budaya sekolah positif dan cemerlang dari segi akademik. Maju atau mundurnya sesebuah organisasi itu bergantung kuat kepada kualiti dan gaya kepimpinan pemimpin yang memegang tanggungjawab tersebut (Ahmad Zabidi, 2006).

Selain dari pemimpin, tanggungjawab ahli organisasi seperti guru juga memainkan peranan untuk memajukan sekolah. Sekiranya tiada kerjasama dari

guru maka matlamat untuk merealisasikan organisasi pembelajaran juga tidak akan terlaksana. Analisis hubungan juga membuktikan wujudnya hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran. Walau bagaimanapun, hubungan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran mendahului kepimpinan transformasi. Kesemua elemen yang terdapat dalam budaya sekolah mencatatkan hubungan yang tinggi. Manakala terdapat satu elemen dalam kepimpinan transformasi mencatatkan hubungan yang sederhana. Seterusnya bagi mencapai matlamat kajian yang kelima, analisis pengaruh telah dijalankan. Dapatan dari analisis menunjukkan hanya budaya sekolah yang memberi pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Manakala kepimpinan transformasi tidak memberi pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Faktor kerjasama guru dalam budaya sekolah dilihat sebagai faktor yang paling memberi pengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Justeru, perlunya kerjasama dari pihak guru untuk bersama-sama membantu pemimpin di dalam mencapai matlamat organisasi khususnya. Pemimpin seharusnya mengambil pendekatan yang drastik bagi memastikan kerjasama guru dapat dikekalkan atau ditingkatkan lagi. Sekiranya kerjasama tersebut mulai longgar maka dikhuatiri akan menjejaskan operasi organisasi pembelajaran.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah dan Tang Keow Ngang (2006). Motivasi guru dan pengurusan budaya kolaboratif pengurus pendidikan wanita. Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Pendidikan Islam*. 31: 97-105.
- Abu Bakar Nordin dan Ikhsan Othman (2003). *Falsafah Pendidikan dan Kurikulum. Tanjong Malim*: Quatum Books
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. dan Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Arumugam, T., Aziah Ismail, dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2012). Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012*, no39.
- Barnett, K., McCormick, J., dan Conners, R. (2001). Transformational leadership: Panacea, placebo, or problem? *Journal of Educational Administration*, Vol. 39, Iss:1, pp. 24-46.
- Button, B. (2003). *A study examining the use of transformational leadership practices for the teacher development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout.

- Creswell, J.W. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (2nd ed.)*, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Davis, G. A., dan Thomas, M. A. (1989). *Effective school and effective teachers*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Deal, T.E. dan Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Delacroix, J., dan Swaminathan, A. (1991). Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 631-661.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organisational learning. *Academy of Management Review*, 10, 4, 803-813.
- Gilbert A Churchill Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* (pre-1986); 16:1, pg. 64.
- Gruenert, S. W. (1998). *Development of a school culture survey* (Unpublished digital dissertation). University of Missouri-Columbia Missouri.
- Habib Ismail, dan Zaimah Ramli. (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke VII (PERKEM VII): Transformasi Ekonomi Dan Sosial Ke Arah Negara Maju*, 2, 1471–1478.
- Hasmirizal Lubis (2000). *Kajian Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Transformasi Organisasi Tradisional Menjadi Organisasi Pembelajaran (Studi Kasus Bidang Metrologi Medan)*. Thesis Master, 96–98.
- Hassan bin Hushin dan Che Hussin bin Ismail (2011). *Amalan kepimpinan guru besar sekolah harapan negara 2007 SK Parit Setongkat, Muar, Johor*. (Tidak Spesifik) pp. 1-8. (Tidak diterbitkan).
- Hopkins, L. (2005). <http://www.Ezinearticles.com/?assertive-communication-6-tips-for-effective-use> dicapai pada 19/9/2016.
- Hoy, W. (2012). School characteristics that make a difference for the achievement of all students. *Journal of Educational Administration*. Vol. 50 (1): 76-97.
- Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jamilah Ahmad dan Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupress*, 1(September), 323–335.
- Jazmi Md Isa. (2009). *Gaya kepemimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru: kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.

- Kreiser, P., dan Marino, L.(2002). *Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. Management Decision*, 40(9), pp.895-905.
- Leithwood, K. dan Jantzi, D. (1996). Towards an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), pp.512-538.
- Leithwood, K., dan Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, vol. 38(2), p.112 – 129.
- Mohamad Zabidi Abdullah. (2009). *Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Mohammed Sani, Mohd Izham Mohd Hamzah dan Jainabee Kassim (2008). *Guru Berkesan*. Bangi: Penerbit Fakulti Pendidikan, UKM.
- Muhammad Faizal A. Ghani (2008). *Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Myazaitul Akma Mohammad (2008). *Satu kajian kes mengenai amalan budaya berkualiti dan implikasinya*, p.14–27.
- Noor Azam Abd Aziz dan Hasnah Abdullah (2010). *Hubungan Budaya Dengan Organisasi Pembelajaran di Sebuah Universiti Awam*. Pembentangan Kertas Kerja, Persidangan Malindo Nusantara 1, UKM.
- Noor Hashimah Hj. Hassan (2000). *Perkaitan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru: Tinjauan di sekolah-sekolah menengah daerah Segamat*. Projek Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Nor Foniza Maidin dan Mohd Izham Hamzah (2012). *Pengetua Pemacu Organisasi Pembelajaran*, p.1-17.
- Norlidah Saian. (2000). *Meninjau amalan kepimpinan pengetua di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). *Tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Octavia, L., dan Devie. (2015). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap University Performance Dengan Learning Organization Dan University Culture Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review*, Vol. 3(No. 1), 489–500.
- O'Neil, J. (1995). Our schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge. *Educational Leadership*, 52 (7), 20-23.
- Pak, O. G. (2012). Organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Awam*, 103–117.

- Park H., Ribièrè V., and Schulte W. D. Jr (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3): 106-117.
- Pedler, M., Burgoyne, P., dan Boydell, T. (2011). *Self-development in organizations*. London: McGraw-Hill.
- Peterson, D. K. (2002). Positive or negative. [Versi elektronik]. *Journal of Staff Development*, 2002, 23,3.
- Retna, K.S. dan Ng, P.T. (2006). The challenges of adopting the learning organization philosophy in a Singapore school. *International Journal of Educational Management* 20(2): 140-152.
- Rofishah Rashid, Berhanuddin Abdullah dan Hailan Salamun (2015). Kepimpinan Pembelajaran Sepanjang Hayat Di Masjid. *Proceedings of ICIC2015 – International Conference on Empowering Islamic Civilization in the 21st Century*. p.461–468.
- Rosnah Ishak dan Muhammad Faizal A.Ghani (2014). Amalan Kepimpinan Terbaik untuk Sekolah “Organisasi Pembelajaran”. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(2), 35–41.
- Rosnah Ishak. (2008). *Learning organization in school context: A case study* (Tesis sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Mara, Selangor.
- Ruhani Mat Min. 2009. Budaya Sekolah: Implikasi Terhadap Proses Pembelajaran Secara Mengalami. *Jurnal Kemanusiaan*. Bil 13.
- Sabitha Marican (2006). *Penyelidikan Sains Sosial Pendekatan Pragmatik*. Batu Caves: Edusystem.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency/Doubleday.
- Senge, P.M, (2000). *"Strategies for Change Leaders; Lessons for Change Leaders" in Leader to Leader*, Drucker Foundation. Jossey-Bass.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shirley Tay Siew Hong, Irawadty, N., dan Seng Kok Leong. (2013). Kepimpinan Kolaboratif Ke Arah Pelestarian Pembudaya sekolah ICT di SMK Bandaraya Kota Kinabalu. *Jurnal Pendidikan*, 1–13.
- Stevens, M.J. dan Champion, M.A. (1994). The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implication for Human Resource Management. *Jurnal of Management*. Vol 20, p503-530.
- Tafri Mohd Amin. (2010). *Amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan keupayaan kepemimpinan guru sekolah menengah di Pahang*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- The Glossary of Education Reform for Journalist, Parents and Community Members. <http://edglossary.org/shared-leadership/>

- Thilagavathy a/p Aramugam, Aziah Ismail, dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2012). Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012*, no39.
- Waters, T., Marzano, R. J., dan McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Midcontinent Research for Education and Learning (McRel).
- Watkins, K. E., dan Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of learning organization (DLOQ) [survey]* Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wilson, K (1982). An Effective School Principal. *Educational Leadership*, vol. 39(5), pp. 357-361.
- Yaakob Daud dan Yahya Don (2012). Budaya sekolah, kepemimpinan transformasional dan pencapaian akademik pelajar. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, Vol. 9, 111–139.
- Yusof Boon dan Fadzlon Hassan (2011). Tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor. *Journal of Educational Management*, 4 . pp. 18-33.
- Zakaria Abd Hadi. (2005). Pembentukan Organisasi Berasaskan Pengetahuan (Knowledge-Based Organisation) - Satu Transformasi Perkhidmatan Awam. *Jurnal Pengurusan Awam*, 4(1), 77–88.
- Zuliana Zookefli, dan Khalil Md Nor. (2008). Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 11(2001), 68–79.