

PENGARUH KEPIMPINAN SITUASI TERHADAP KESEDIAAN GURU UNTUK BERUBAH DI SEKOLAH RENDAH

THE INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP ON TEACHERS' READINESS TO CHANGE IN PRIMARY SCHOOLS

Tengku Nurshahrulnizam Osman¹
Al Amin Mydin²
Aziah Ismail³

¹ Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang,
(E-mail: tengkushah@student.usm.my)

² Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang,
(Email: alamin@usm.my)

³ Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang,
(E-mail: aziah@usm.my)

Article history

Received date : 17-1-2025
Revised date : 18-1-2025
Accepted date : 25-2-2025
Published date : 11-3-2025

To cite this document:

Osman, T. N., Mydin, A. A., & Ismail, A. (2025).
Pengaruh kepimpinan situasi terhadap kesediaan
guru untuk berubah di sekolah rendah. *Journal of
Islamic, Social, Economics and Development
(JISED)*, 10 (71), 28- 33.

Abstrak: Kajian ini dijalankan untuk menentukan pengaruh kepimpinan situasi terhadap kesediaan guru untuk berubah di sekolah rendah, dengan memberi tumpuan kepada tiga aspek utama: niat, emosi, dan kognitif. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang dijalankan dalam bentuk tinjauan. Instrumen kajian menggunakan soal selidik untuk mengumpul data. Sampel kajian terdiri daripada 109 orang guru dari sekolah rendah dari Pulau Pinang, Perak, Selangor, Sabah, Perlis, Kedah dan Sarawak. Hasil kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan situasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan guru untuk berubah ($\beta = 0.528, p < 0.001$) kesediaan emosi ($\beta = 0.558, p < 0.001$) dan kesediaan kognitif ($\beta = 0.522, p < 0.001$) Dapatan ini menjelaskan bahawa pendekatan kepimpinan yang fleksibel dan responsif lebih berkesan dalam mempengaruhi kesediaan guru untuk berubah, terutamanya dalam aspek emosi. Kajian ini mencadangkan supaya latihan dan pembangunan profesional untuk guru besar dan juga semua guru bagi meningkatkan keupayaan mereka untuk memahami dan mengamalkan kepimpinan situasi agar dapat memperkukuhkan budaya perubahan positif di sekolah rendah, seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan secara keseluruhan.

Kata kunci: Kepimpinan situasi, kesediaan guru berubah, sekolah rendah

Abstract: This study was conducted to determine the influence of situational leadership on teachers' readiness to change in primary schools, focusing on three main aspects: intention, emotion, and cognition. This is a quantitative study conducted in the form of a survey. The research instrument used a questionnaire to collect data. The study sample consisted of 109 teachers from primary schools in Pulau Pinang, Perak, Selangor, Sabah, Perlis, Kedah, and

Sarawak. The findings revealed that situational leadership style has a significant influence on teachers' readiness to change ($\beta = 0.528, p < 0.001$ emotional readiness ($\beta = 0.558, p < 0.001$ and cognitive readiness ($\beta = 0.522, p < 0.001$ These findings indicate that a flexible and responsive leadership approach is more effective in influencing teachers' readiness to change, particularly in the emotional aspect. This study suggests that professional training and development for school principals and teachers should be enhanced to improve their ability to understand and practice situational leadership, thereby strengthening a positive culture of change in primary schools and ultimately improving the overall quality of education.

Keywords: *Situational leadership, teachers' readiness to change, primary schools*

Pengenalan

Analisis data kajian menunjukkan gaya kepimpinan situasi mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan prestasi pekerja (Pasaribu et al., 2022). Menurut Purwanto et al. (2022) dan Nugroho et al. (2020), gaya kepimpinan telah memberikan hala tuju dua hala dan penerangan yang mudah difahami untuk pekerja. Ini kerana Kepimpinan situasional ialah jenis kepimpinan yang berorientasikan hubungan. Ia mendasarkan arahan pemimpin pada kesediaan dan keupayaan pengikutnya. Justeru, ia dilihat sebagai "pendekatan fleksibel", kerana pemimpin tidak menggunakan satu pun gaya kepimpinan dalam semua ahli pasukannya. Dalam Teori Kepimpinan Situasi juga menjelaskan bahawa kepimpinan situasi merangkumi empat gaya kepimpinan iaitu arahan, bimbingan, sokongan, dan delegasi; yang disesuaikan dengan pelbagai tingkah laku perkembangan pekerja (IMD, 2025). Pemimpin yang berjaya umumnya mempunyai keupayaan untuk melihat situasi dengan perspektif yang berbeza. Mereka dapat menilai situasi dan tingkah laku ahli pasukan dalam organisasi, selepas itu mereka menentukan jenis pendekatan kepimpinan untuk digunakan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Pemimpin mesti menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan konteks situasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Žukauskienė, 2023). Sebagai contoh pemimpin perniagaan yang terkenal menggunakan pendekatan kepimpinan situasi ialah Jack Welch, bekas Ketua Pegawai Eksekutif General Electric (GE). Dalam artikel Fernández-Aráoz (2020) menerangkan bahawa Jack Welch dikenali kerana menyesuaikan gaya kepimpinannya berdasarkan keperluan pekerja dan situasi tertentu. Beliau menggunakan pendekatan yang fleksibel, seperti memberikan arahan tegas dalam situasi kritikal, tetapi juga memberi sokongan dan bimbingan kepada pekerja untuk mengembangkan potensi mereka.

Namun begitu timbul persoalan, sekiranya gaya kepimpinan situasi ini diaplikasikan oleh pemimpin sekolah seperti guru besar, adakah ianya akan berjaya? Adakah gaya kepimpinan ini akan membantu guru-guru disekolah untuk berubah? Persoalan ini timbul kerana dalam konteks sekolah matlamatnya lebih kepada pembangunan pelajar, peningkatan prestasi guru, dan pencapaian akademik berbanding dengan perniagaan yang matlamatnya adalah berfokuskan keuntungan. Justeru itu berdasarkan kepada senario ini, kajian ini dijalankan untuk menentukan pengaruh kepimpinan situasi terhadap kesediaan guru untuk berubah di sekolah rendah. Kajian ini penting kerana guru besar sebagai pemimpin utama sekolah mempunyai pengaruh besar terhadap budaya organisasi sekolah. Dengan memahami bagaimana kepimpinan situasi mempengaruhi kesediaan guru untuk berubah, institusi pendidikan dapat membantu mengenal pasti strategi kepimpinan yang paling berkesan untuk meningkatkan komitmen guru terhadap perubahan

Sorotan Kajian

Banyak kajian membincangkan kepimpinan situasi di sekolah, seperti kesan terhadap komitmen guru (Ali & Yunus, 2017), kepuasan guru (Bakar & Alias, 2020), efikasi guru (Bahari net al., 2016) dan lain-lain. Sari (2022) menjelaskan bahawa penerapan kepimpinan situasional boleh meningkatkan motivasi kerja dan prestasi individu, di mana ini akan mempengaruhi hasil pendidikan secara positif dalam institusi. Kajian Maisyaroh et al. (2019) juga menekankan bahawa kejayaan pelaksanaan kepimpinan situasi memerlukan pemimpin mengenali kepelbagaian personaliti kedua-dua pemimpin dan orang bawahan, serta struktur dan budaya organisasi, kerana dapat mempengaruhi penglibatan dan komitmen guru. Selain itu, Adarne dan Tantiado (2023) mendapati terdapat hubungan gaya kepimpinan ini terhadap kesejahteraan keseluruhan guru, menunjukkan bahawa strategi kepimpinan adaptif berkorelasi dengan cara guru melihat peranan mereka dalam persekitaran sekolah. Ini kerana kepimpinan yang disesuaikan dengan cabaran dan konteks pendidikan dapat mewujudkan iklim sekolah yang positif dan meningkatkan kepuasan guru (Samad et al., 2023). Ini disokong lagi oleh Chen et al., yang membincangkan bagaimana faktor kontekstual mempengaruhi keberkesanan gaya kepimpinan dan hasil prestasi guru (Chen et al., 2022). Suhardi et al. (2019) menekankan bahawa pendekatan kepimpinan yang betul akan meningkatkan penglibatan guru terlibat dalam aktiviti sekolah. Begitu juga, dapatan oleh Sa'Ban et al. (2023) menunjukkan bagaimana kepimpinan situasional mempengaruhi kecekapan profesional guru melalui budaya kerja yang kondusif dan komunikasi yang berkesan.

Metodologi Kajian

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang dijalankan dalam bentuk tinjauan. Instrumen kajian menggunakan soal selidik untuk mengumpul data. Sampel kajian terdiri daripada 109 orang guru dari sekolah rendah dari Pulau Pinang, Perak, Selangor, Sabah, Perlis, Kedah dan Sarawak. Teknik pensampelan untuk mengumpulkan data pensampelan rawak. Semua item diukur pada skala Likert 5-point di mana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = neutral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Analisis yang digunakan adalah regresi linear untuk menentukan hubungan pemboleh ubah iaitu pengaruh kepimpinan situasi terhadap kesediaan guru untuk berubah di sekolah rendah.

Hasil Kajian

Latar Belakang Responden

Jadual 1: Latar Belakang Responden

	Item	n	%
Jantina	Lelaki	31	28.4
	Perempuan	78	71.6
Umur	20 - 25 tahun	2	1.8
	26 - 35 tahun	5	4.6
	36 - 45 tahun	51	46.8
	46 tahun ke atas	51	46.8
Pendidikan	Diploma Pendidikan	14	12.8
	Doktor Falsafah / Doktor Pendidikan	1	0.9

	Ijazah Sarjana Muda Pendidikan	75	68.8
	Sarjana Pendidikan	12	11
	Sijil Perguruan	7	6.4
Pengalaman Bekerja	1 - 5 tahun	5	4.6
	6 - 10 tahun	3	2.8
	11 - 15 tahun	26	23.9
	16 - 20 tahun	25	22.9
	21 tahun ke atas	50	45.9
Gred Sekolah	A	62	56.9
	B	47	43.1
Lokasi	Bandar	36	33
	Luar Bandar	73	67

Latar belakang responden adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Seramai 109 guru terlibat dalam kajian ini secara sukarela. Secara keseluruhan, majoriti responden dalam kajian ini terdiri daripada perempuan, berusia antara 36 hingga 46 tahun ke atas, dan memiliki Ijazah Sarjana Muda Pendidikan sebagai kelayakan tertinggi. Kebanyakan mereka mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada 21 tahun, bertugas di sekolah gred A, dan lokasi di luar bandar. Data ini juga menunjukkan bahawa responden kajian adalah golongan pendidik yang berpengalaman dan berpendidikan tinggi, dengan majoriti berkhidmat di kawasan luar bandar, memberikan konteks penting untuk memahami latar belakang mereka dalam kajian ini.

Pengaruh kepimpinan situasi terhadap kesediaan guru untuk berubah di sekolah rendah adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Ringkasan Analisis

Pemboleh Ubah Bebas	Pemboleh Ubah Bersandar	Beta (β)	nilai-t	Sig.
Gaya Kepimpinan Situasi	Kesediaan Niat untuk Perubahan	0.528	6.35	0.001
	Kesediaan Emosi untuk Perubahan	0.558	6.947	0.001
	Kesediaan Kognitif untuk Perubahan	0.522	6.323	0.001

Berdasarkan analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 2, Gaya Kepimpinan Situasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan untuk perubahan dalam tiga aspek iaitu niat, emosi, dan kognitif. Dapatan ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan untuk semua pemboleh ubah bersandar pada tahap $p < 0.001$. Secara rumusannya, Gaya Kepimpinan Situasi memberikan kesan terhadap Kesediaan Niat untuk Perubahan ($\beta = 0.528$, $p < 0.001$), Kesediaan Emosi untuk Perubahan ($\beta = 0.558$, $p < 0.001$), dan Kesediaan Kognitif untuk

Perubahan ($\beta = 0.522$, $p < 0.001$). Ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan situasi diamankan di sekolah, kesediaan guru untuk berubah dalam ketiga-tiga aspek ini turut meningkat.

Kesimpulan

Kajian ini dijalankan adalah untuk menentukan sama ada terdapat pengaruh kepemimpinan situasi terhadap kesediaan guru untuk berubah di sekolah rendah. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan situasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan guru dalam aspek niat, emosi, dan kognitif. Dapatan ini menekankan kepentingan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan responsif dalam meningkatkan kesediaan guru untuk berubah. Kajian ini memberikan panduan kepada pemimpin sekolah, khususnya guru besar, untuk mengamalkan kepemimpinan situasi dalam mendorong perubahan positif di sekolah. Sebagai cadangan, latihan dan pembangunan profesional untuk guru besar perlu diperkukuhkan bagi meningkatkan keupayaan mereka dalam mengaplikasikan kepemimpinan situasi secara berkesan. Ini kerana persoalan boleh ditimbulkan sama ada guru besar mampu mengenal pasti keperluan individu setiap guru dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan berkesan di samping terdapat cabaran untuk memastikan bahawa pendekatan ini tidak hanya bersifat sementara tetapi menjadi sebahagian daripada budaya kepemimpinan di sekolah.

Rujukan

- Adarne, J. and Tantiado, R. (2023). Leadership styles of public school heads and teachers' well-being. *IJRP*, 128(1).
- Ali, S. B., & Yunus, J. N. B. H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar terhadap Komitmen Kerja Guru di Bintulu Sarawak. *Tarbawi*, 1(01), 119-132.
- Baharin, B., Adnan, M. H., Mohd Zin, M. H., Kamaludin, M. N., & Mansor, A. N. (2016). Gaya kepemimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. *Journal of Personalized Learning*, 9-17.
- Bakar, M. K. B. A., & Alias, B. S. (2020). Hubungan antara kepemimpinan multidimensi guru besar dan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(1), 35-41.
- Chen, D., Lai, B., & Chen, C. (2022). Stimulating the influence of teaching effectiveness and students' learning motivation by using the hierarchical linear model. *Sustainability*, 14(15), 9191.
- Fernández-Aráoz, C. (2020, March 3). *Jack Welch's approach to leadership*. Harvard Business Review. Retrieved March 2, 2025, from <https://hbr.org/2020/03/jack-welchs-approach-to-leadership>
- IMD. (2025). *Situational leadership: How to flex your leadership style*. Retrieved March 2, 2025, from <https://www.imd.org/blog/leadership/situational-leadership/>
- Maisyaroh, M., Imron, A., Burhanuddin, B., Juharyanto, J., Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2019). Implementation of situational leadership in educational organizations.
- Nugroho, B. S., Suheri, S., & Hakim, L. (2020). Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 972-981.
- Purwanto, A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). Tourist satisfaction and performance of tourism industries: how the role of innovative work behaviour, organizational citizenship behaviour?. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(1), 1-12.
- Sa'ban, A., Suriansyah, A., & Mahrita, M. (2023). The effect of situational leadership on teacher professional competence through work culture and work communication state elementary school teacher, rantau badauh district, barito kuala regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(03).
- Samad, M., Fauzi, F., Marhamah, M., & Rahmani, S. (2023). Interpersonal communication and situational leadership on teacher performance. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 21(1), 132.

- Sari, I. (2022). Situational leadership practices in school: a literature review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(07).
- Suhardi, E., Juhriyah, A., & Hardhienata, S. (2019). Increasing teacher's commitment to organizations through the development of organizational culture and situational leadership.
- Žukauskienė, L. (2023). Leadership by progymnasium teachers in organising the educational process. *Regional Formation and Development Studies*, 41(3), 99-115.