

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN MULTIDIMENSI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI SARAWAK

THE RELATIONSHIP BETWEEN MULTIDIMENSIONAL LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN SARAWAK

Nur Ruzaini Brangking Abdullah¹
Khalip Musa^{2*}

¹ Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: nur.ruzaini@yahoo.com.my

² Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: khalip@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Abdullah, N. R. B., & Musa, K. (2026). Hubungan gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 183 – 195.

Abstrak: Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap dan hubungan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk tinjauan melalui soal selidik. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah *Leadership Orientation Instrument (LOI)* dan *Organizational Commitment Scale (OCS)*. Seramai 375 orang guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak dipilih sebagai responden melalui kaedah pensampelan rawak berstrata dan rawak mudah. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 27 melibatkan analisis deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian menunjukkan tahap gaya kepimpinan multidimensi adalah tinggi ($M = 4.27$, $SP = 0.57$). Selain itu, tahap komitmen organisasi berada pada tahap sederhana ($M = 3.56$, $SP = 0.52$). Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif yang sederhana dan signifikan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi ($r = .492$, $p < .001$). Kesimpulannya, gaya kepimpinan multidimensi mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Implikasi kajian memberikan indikator bahawa gaya kepimpinan multidimensi perlu dipraktikkan dalam usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru.

Kata kunci: gaya kepimpinan multidimensi, komitmen organisasi, sekolah menengah kebangsaan, positif

Abstract: *This study aims to identify the level of multidimensional leadership style and the relationship between multidimensional leadership style and organizational commitment among national secondary school teachers in the state of Sarawak. This study employed a quantitative survey approach using questionnaires. The instruments used in this study were the Leadership Orientation Instrument (LOI) and the Organizational Commitment Scale (OCS). A total of 375 secondary school teachers in Sarawak were selected as respondents through stratified random sampling and simple random sampling methods. The data were analyzed using SPSS Version 27, involving descriptive and inferential analyses. The findings revealed that the level of situational leadership was high ($M = 4.27$, $SD = 0.57$). Furthermore, the level of organizational commitment was at a moderate level ($M = 3.56$, $SD = 0.52$). The results indicated that there was a moderate positive and significant relationship between multidimensional leadership style and organizational commitment ($r = .492$, $p < .001$). In conclusion, multidimensional leadership style has a positive relationship with organizational commitment among secondary school teachers in Sarawak. The implication of this study indicates that multidimensional leadership styles should be practiced as an effort to enhance organizational commitment among teachers.*

Key words: *multidimensional leadership style, organizational commitment, national secondary school, positive*

Pengenalan

Transformasi pendidikan negara memerlukan sistem pengurusan sekolah yang berkesan bagi memastikan setiap dasar dan inisiatif pendidikan dapat dilaksanakan secara optimum. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 mengiktiraf kepimpinan sekolah sebagai elemen kritikal dalam menentukan keberkesanan transformasi pendidikan negara. Melalui Anjakan 5, Kementerian Pendidikan Malaysia menekankan keperluan menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah bagi meningkatkan keberkesanan organisasi serta kemenjadian murid. Penekanan ini selari dengan agenda pembangunan modal insan dalam Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12) 2021–2025 yang memberi fokus kepada pengukuhan sistem pendidikan negara dan peningkatan kualiti penyampaian perkhidmatan awam.

Dalam konteks ini, kepimpinan sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengurus pentadbiran, tetapi sebagai pemacu utama perubahan organisasi pendidikan. Kajian-kajian semasa menunjukkan bahawa kepimpinan yang berkesan memainkan peranan penting dalam membentuk budaya sekolah, meningkatkan motivasi guru serta memperkukuh keberkesanan organisasi pendidikan (Leithwood et al., 2020). Dalam persekitaran pendidikan yang semakin kompleks, keupayaan pemimpin untuk mengadaptasi pendekatan kepimpinan yang bersesuaian dengan situasi semasa menjadi semakin penting. Hal ini kerana sekolah kini berhadapan dengan pelbagai cabaran termasuk perubahan dasar, kepelbagaian keperluan guru serta peningkatan tuntutan akauntabiliti pendidikan.

Dalam konteks pendidikan di Sarawak, kepelbagaian latar belakang guru, keadaan geografi yang mencabar serta pelbagai tahap pencapaian sekolah menuntut pemimpin sekolah yang bersifat adaptif dan sensitif terhadap persekitaran setempat. Maka, penerapan pendekatan gaya kepimpinan multidimensi dalam kalangan pengetua dilihat sebagai amat bertepatan. Dengan memahami keperluan guru dan konteks unik sekolah, pengetua berupaya menyesuaikan gaya

kepemimpinan secara strategik untuk membina kesepaduan, menyelesaikan konflik dan merangsang kepuasan kerja serta meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru.

Kajian oleh Azlin et al. (2022) mendapati bahawa sebilangan pengetua dan guru besar di Sarawak masih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan autoritarian atau tradisional walaupun situasi menuntut pendekatan yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Kekurangan latihan profesional dalam memahami konsep gaya kepemimpinan multidimensi menyebabkan sebahagian pemimpin sekolah tidak mampu menyesuaikan pendekatan mereka mengikut keperluan guru, murid dan komuniti setempat.

Sehubungan itu, gaya kepemimpinan multidimensi dilihat sebagai pendekatan yang relevan dalam konteks pengurusan sekolah moden. Kepimpinan ini menekankan keupayaan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tahap kesediaan, kecekapan dan komitmen pengikut. Menurut Northouse (2022), keberkesanan kepemimpinan bergantung kepada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tahap perkembangan pengikut. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini membolehkan pemimpin sekolah memberikan bimbingan, sokongan atau autonomi mengikut keperluan guru, sekali gus meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi. Selain itu, Yukl (2020) turut menegaskan bahawa pemimpin yang fleksibel dan adaptif lebih berupaya mempengaruhi sikap serta prestasi pengikut dalam organisasi.

Selain kepemimpinan, komitmen organisasi merupakan elemen penting dalam menentukan kestabilan dan keberkesanan organisasi pendidikan. Komitmen organisasi merujuk kepada tahap keterikatan psikologi individu terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk menerima matlamat organisasi, mengekalkan keahlian serta menyumbang secara berterusan kepada organisasi (Allen & Meyer, 1990). Dalam konteks pendidikan, guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi lebih cenderung menunjukkan kesetiaan, tanggungjawab serta kesediaan untuk melaksanakan tugas melebihi jangkaan. Kepentingan komitmen organisasi turut disokong oleh kajian semasa yang menunjukkan bahawa ia merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan sekolah dan kualiti pendidikan (Idris & Zainudin, 2024; Othman & Busari, 2023).

Komitmen organisasi guru memainkan peranan penting dalam memastikan kelancaran pelaksanaan dasar pendidikan di sekolah. Othman dan Busari (2023) mendapati bahawa komitmen organisasi dalam kalangan guru di Sarawak berada pada tahap yang signifikan dan berkait rapat dengan keberkesanan pengurusan sekolah. Di samping itu, Idris dan Zainudin (2024) turut menegaskan bahawa faktor komitmen organisasi memberi kesan kepada kesediaan guru untuk menerima perubahan dan menyokong inisiatif pendidikan yang dilaksanakan oleh pihak sekolah.

Rentetan itu, kajian ini bertujuan untuk meneroka dinamika antara gaya kepemimpinan multidimensi pengetua di Sarawak dengan komitmen organisasi guru. Dapatan kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada literatur kepemimpinan pendidikan serta memberi input berguna kepada pihak berkepentingan dalam usaha memperkukuh kualiti kepemimpinan sekolah dan komitmen organisasi guru selaras dengan aspirasi PPPM 2013–2025 dan RMKe-12. Justeru itu, dengan memberi tumpuan kepada konteks sekolah menengah kebangsaan di Sarawak, kajian ini bukan sahaja dapat mengisi jurang literatur sedia ada, malah diharapkan agar berpotensi membantu pembuat dasar dan pengurusan pendidikan dalam merangka strategi pembangunan kepemimpinan yang lebih berkesan dan relevan.

Pernyataan Masalah

Gaya kepimpinan multidimensi dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru di Sarawak khususnya semakin mendapat perhatian dalam bidang pengurusan pendidikan kerana ia berkait rapat dengan keupayaan pemimpin sekolah menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut keperluan, tahap kesediaan serta konteks kerja guru yang berbeza. Komitmen organisasi merujuk kepada keterikatan psikologi guru terhadap organisasi yang merangkumi komitmen afektif, berterusan dan normatif yang mempengaruhi tingkah laku kerja serta kecenderungan untuk kekal dalam organisasi (Meyer & Morin, 2022). Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah merupakan antara faktor penting yang mempengaruhi komitmen guru, namun keberkesanannya bergantung kepada kesesuaian gaya kepimpinan dengan konteks organisasi (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

Dalam konteks Sarawak, isu komitmen organisasi guru menjadi lebih signifikan kerana negeri ini berhadapan dengan cabaran pendidikan luar bandar yang unik seperti jurang pembangunan antara sekolah bandar, luar bandar dan pedalaman, kekangan infrastruktur, serta akses teknologi yang terhad. Keadaan ini memberi kesan kepada pengalaman kerja guru termasuk beban tugas, peluang pembangunan profesional, serta sokongan organisasi yang tidak seimbang. Kajian tempatan menunjukkan bahawa guru di Sarawak masih berhadapan dengan tahap sokongan organisasi yang berbeza-beza, yang akhirnya memberi kesan kepada komitmen mereka terhadap sekolah (Othman & Busari, 2023; Rahim et al., 2022; Thien & Adams, 2024).

Kepimpinan sekolah merupakan faktor kritikal dalam mempengaruhi komitmen organisasi guru. Teori Empat Rangka Bolman dan Deal menegaskan bahawa kepimpinan yang berkesan perlu dianalisis melalui empat dimensi iaitu struktural, sumber manusia, politik dan simbolik bagi memastikan organisasi berfungsi secara seimbang dan holistik (Bolman & Deal, 2017). Walau bagaimanapun, kajian menunjukkan bahawa dalam amalan sebenar, sebahagian pemimpin sekolah lebih memberi tumpuan kepada aspek struktural seperti pencapaian akademik dan pematuhan arahan, berbanding aspek sumber manusia yang melibatkan kesejahteraan, sokongan emosi dan hubungan interpersonal guru (Bush & Glover, 2020; Ng, 2021).

Selain itu, gaya kepimpinan multidimensi turut relevan dalam menjelaskan variasi komitmen organisasi guru di Sarawak kerana persekitaran sekolah yang berbeza dari segi lokasi bandar, luar bandar dan pedalaman memerlukan pendekatan kepimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap keperluan guru serta konteks sekolah yang pelbagai (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020; Othman & Busari, 2023). Guru di kawasan pedalaman sering berhadapan dengan cabaran seperti kekangan kemudahan asas, beban tugas yang tinggi serta peluang pembangunan profesional yang terhad, yang boleh mempengaruhi tahap komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh itu, kepimpinan yang tidak menyesuaikan gaya dengan konteks persekitaran ini berpotensi menjejaskan komitmen organisasi guru, khususnya dari aspek komitmen berterusan dan normatif.

Oleh itu, wujud keperluan untuk menjalankan kajian bagi mengenal pasti hubungan antara kepimpinan berasaskan Empat Rangka Bolman & Deal dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak, di samping meneliti peranan kepimpinan situasi sebagai pendekatan sokongan. Kajian ini penting kerana masih terdapat jurang dalam literatur berkaitan integrasi pendekatan kepimpinan yang holistik dan fleksibel dalam menjelaskan komitmen organisasi guru di konteks Sarawak. Dapatan kajian ini

diharapkan dapat membantu pentadbir sekolah meningkatkan keberkesanan kepimpinan mereka serta memperkukuh tahap komitmen organisasi guru dalam sistem pendidikan negara.

Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, beberapa objektif kajian telah dibentuk untuk melihat hubungan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.

- i. Mengetahui tahap gaya kepimpinan multidimensi pengetua sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.
- ii. Mengetahui tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.
- iii. Mengetahui hubungan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.

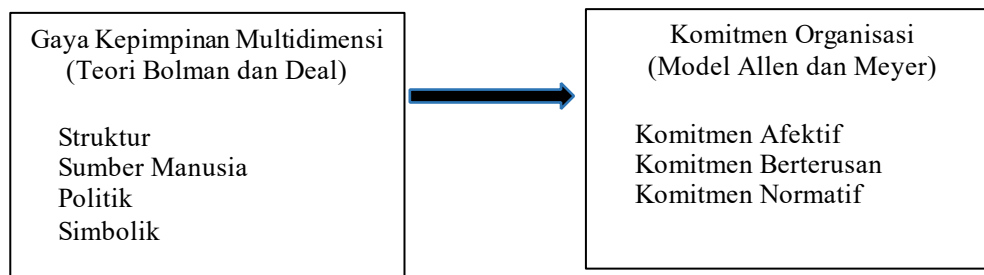
Kerangka Teoritik Kajian

Kajian ini berasaskan Teori Empat Rangka Bolman dan Deal (2017) yang digunakan untuk menerangkan konsep gaya kepimpinan multidimensi dalam organisasi sekolah. Teori ini menjelaskan bahawa keberkesanan kepimpinan bergantung kepada keupayaan pemimpin mengaplikasikan empat rangka kepimpinan, iaitu struktural, sumber manusia, politik dan simbolik mengikut keperluan situasi yang dihadapi. Rangka struktural menekankan aspek perancangan, penyelarasan dan pengurusan tugas, manakala rangka sumber manusia memberi tumpuan kepada kebajikan, motivasi dan pembangunan individu. Rangka politik pula melihat organisasi sebagai arena persaingan kepentingan dan pengagihan sumber, sementara rangka simbolik menekankan nilai, budaya dan identiti organisasi. Dalam konteks sekolah, pengetua yang berupaya mengimbangi keempat-empat rangka ini dijangka dapat menyesuaikan pendekatan kepimpinan mengikut keperluan guru dan persekitaran sekolah yang berbeza, sekali gus mewujudkan organisasi yang lebih berkesan.

Bagi menerangkan komitmen organisasi, kajian ini menggunakan Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi oleh Allen dan Meyer (1991) yang terdiri daripada komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan emosi guru terhadap sekolah, komitmen berterusan merujuk kepada kesedaran tentang kos yang perlu ditanggung sekiranya meninggalkan organisasi, manakala komitmen normatif merujuk kepada rasa tanggungjawab moral untuk terus berkhidmat dalam organisasi.

Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini menjadikan gaya kepimpinan multidimensi sebagai pemboleh ubah bebas. Teori Bolman dan Deal (2003) mendasari gaya kepimpinan multidimensi ini merangkumi empat dimensi iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Seterusnya, komitmen organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar menggunakan Model Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1991). Terdapat tiga dimensi yang diberi penekanan bagi mengukur komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Rajah 1 di bawah menunjukkan kerangka konseptual bagi menjelaskan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Tinjauan Literatur

Komitmen organisasi guru merupakan aspek penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah institusi pendidikan kerana ia mencerminkan tahap keterikatan psikologi guru terhadap organisasi sekolah. Komitmen ini merangkumi komponen afektif, berterusan dan normatif yang mempengaruhi kesanggupan guru untuk kekal berkhidmat serta menyumbang kepada pencapaian organisasi. Menurut Meyer dan Morin (2022), komitmen organisasi bukan sahaja berkait dengan kesetiaan pekerja, tetapi juga melibatkan tahap penglibatan emosi dan tanggungjawab terhadap organisasi. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa tahap komitmen guru yang tinggi dapat meningkatkan prestasi kerja, mengurangkan kadar turnover, serta memperkukuh keberkesanan sekolah secara keseluruhan.

Dalam konteks Malaysia khususnya Sarawak, kajian menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi guru adalah tinggi, namun masih dipengaruhi oleh faktor persekitaran kerja dan sokongan organisasi. Kajian oleh Othman dan Busari (2023) terhadap 899 orang guru di Sarawak mendapati bahawa walaupun komitmen guru secara keseluruhan berada pada tahap tinggi, dimensi komitmen tersebut dipengaruhi oleh pengalaman kerja, sokongan pentadbiran dan suasana organisasi sekolah. Keadaan ini menunjukkan bahawa walaupun guru mempunyai tahap komitmen yang baik, terdapat faktor konteks yang boleh mempengaruhi kestabilan komitmen tersebut, khususnya di kawasan luar bandar dan pedalaman.

Kepimpinan sekolah merupakan antara faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi guru. Leithwood, Harris dan Hopkins (2020) menegaskan bahawa kepimpinan yang berkesan mampu meningkatkan komitmen guru melalui pengaruh terhadap budaya sekolah, motivasi kerja dan persekitaran organisasi. Dalam konteks Sarawak, kajian juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan multidimensi mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen organisasi guru, di mana gaya kepimpinan pengetua yang jelas dalam pengurusan pengajaran dan iklim sekolah dapat meningkatkan tahap komitmen guru (Othman & Busari, 2024). Ini menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam membentuk pengalaman kerja guru di sekolah.

Selain itu, pendekatan kepimpinan dalam organisasi pendidikan tidak boleh bergantung kepada satu gaya sahaja kerana persekitaran sekolah yang berbeza memerlukan pendekatan yang fleksibel. Teori Empat Rangka Bolman dan Deal menekankan bahawa kepimpinan perlu dianalisis melalui empat perspektif iaitu struktural, sumber manusia, politik dan simbolik bagi memastikan organisasi dapat diurus secara seimbang (Bolman & Deal, 2017). Kajian menunjukkan bahawa ketidakseimbangan dalam fokus kepimpinan, seperti terlalu menekankan aspek pentadbiran berbanding kesejahteraan guru, boleh menjejaskan motivasi dan komitmen

organisasi guru (Bush & Glover, 2020; Ng, 2021). Oleh itu, pendekatan multidimensi ini sangat relevan dalam memahami variasi komitmen guru di Sarawak.

Seterusnya, gaya kepimpinan multidimensi turut memainkan peranan penting dalam menjelaskan variasi komitmen organisasi guru di Sarawak kerana persekitaran sekolah yang berbeza dari segi lokasi bandar, luar bandar dan pedalaman memerlukan pendekatan kepimpinan yang fleksibel dan responsif. Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan yang disesuaikan dengan keperluan dan tahap kesediaan guru mampu meningkatkan motivasi serta komitmen organisasi (Kim & Choi, 2021; Leithwood et al., 2020). Dalam konteks Sarawak, cabaran seperti kekangan infrastruktur, beban tugas tinggi dan jurang pembangunan profesional menjadikan kepimpinan adaptif sebagai faktor penting dalam memastikan guru kekal komited terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, tinjauan literatur menunjukkan bahawa komitmen organisasi guru dipengaruhi oleh pelbagai faktor khususnya kepimpinan sekolah. Walaupun kajian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepimpinan dan komitmen organisasi, masih terdapat jurang dalam menggabungkan pendekatan kepimpinan multidimensi seperti Bolman dan Deal bersama kepimpinan situasi dalam konteks Sarawak. Justeru, kajian ini diperlukan bagi mengisi jurang tersebut dengan memberi fokus kepada hubungan antara kepimpinan berasaskan Empat Rangka Bolman & Deal dan komitmen organisasi guru, di samping menilai peranan kepimpinan situasi dalam persekitaran pendidikan yang pelbagai di Sarawak.

Metodologi

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif. Data yang dikutip dianalisis menggunakan ujian statistik dan masalah kajian dinyatakan dalam bentuk hipotesis (Chia, 2010). Populasi kajian ini adalah seramai 14 446 orang guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Saiz sampel minimum yang diperlukan adalah sebanyak 375 orang guru iaitu ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Bagi menentukan jumlah sampel kajian mengikut 30 pejabat pendidikan daerah, teknik persampelan rawak berstarata digunakan. Ini melibatkan proses populasi dipecahkan kepada beberapa kumpulan yang memiliki sifat yang sama iaitu homogen. Seterusnya, sampel dipilih secara rawak mudah daripada setiap kumpulan tersebut (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Instrumen yang digunakan adalah soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian A ialah soal selidik yang berkaitan dengan demografi responden yang terdiri daripada lapan item iaitu jantina, umur, kaum, kelayakan akademik, gred lantikan, tempoh perkhidmatan, jawatan dan tugas serta tempoh berkhidmat di sekolah semasa. Bahagian B pula ialah soal selidik berkaitan kepimpinan situasi. *Leadership Orientation Instrument* (LOI) oleh Bolman dan Deal (2010) telah digunakan bagi mengukur gaya kepimpinan multidimensi yang mengandungi 32 item. Instrumen ini mengandungi empat konstruk atau dimensi iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Setiap dimensi mengandungi lapan item. Bahagian C ialah soal selidik berkaitan dengan komitmen organisasi. Instrumen soal selidik Bahagian C pula menggunakan instrumen *Organizational Commitment Scale* (OCS) oleh Allen dan Meyer (2004). Bahagian C mengandungi 18 item dan dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Setiap dimensi mengandungi enam item.

Dapatan Kajian

Analisis data bagi Bahagian A menunjukkan majoriti responden ialah guru perempuan iaitu seramai 315 orang (84.0%) manakala guru lelaki hanya seramai 60 orang (16.0%) sahaja. Kebanyakan responden berumur antara 36 hingga 45 tahun iaitu seramai 152 orang (40.5%), diikuti dengan 141 orang (37.6%) berumur antara 46 hingga 50 tahun. Selain itu, taburan mengikut kaum menunjukkan responden Melayu mendominasi sampel kajian dengan 251 orang (66.9%), diikuti Bumiputera Sarawak seramai 70 orang (18.7%) dan kaum Cina seramai 54 orang (14.4%). Bagi aspek kelayakan akademik pula, majoriti responden memiliki Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 243 orang (64.8%). Seramai 113 orang (30.1%) responden pula memiliki Ijazah Sarjana. Sebahagian besar responden berkhidmat dalam gred DG44 - DG48 iaitu seramai 255 orang (68.0%). Analisis tempoh perkhidmatan menunjukkan 151 orang (40.3%) telah berkhidmat antara 21 hingga 30 tahun, diikuti 133 orang (35.5%) yang telah berkhidmat antara 11 hingga 20 tahun. Majoriti responden merupakan guru akademik biasa iaitu seramai 220 orang (58.7%) dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa antara 11 hingga 20 tahun adalah seramai 149 orang (39.7%).

Tahap gaya kepimpinan multidimensi dinilai daripada empat dimensi iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Ini dapat dilihat dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Tahap Dimensi dalam Gaya Kepimpinan Multidimensi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Struktur	4.26	0.63	Tinggi
Sumber Manusia	4.31	0.66	Tinggi
Politik	4.19	0.77	Tinggi
Simbolik	4.29	0.72	Tinggi
Min Keseluruhan	4.27	0.57	Tinggi

Jadual 1 menunjukkan tahap bagi setiap dimensi dalam gaya kepimpinan multidimensi. Dapatan kajian menunjukkan tahap gaya kepimpinan multidimensi pada semua dimensi berada pada tahap tinggi. Analisis data menunjukkan bahawa Dimensi Sumber Manusia mempunyai nilai min tertinggi iaitu ($\text{min} = 4.31$, $\text{SP} = 0.66$), diikuti dengan Dimensi Simbolik ($\text{min} = 4.29$, $\text{SP} = 0.72$). Seterusnya, Dimensi Struktur ($\text{min} = 4.26$, $\text{SP} = 0.63$) manakala Dimensi Politik pula ($\text{min} = 4.19$, $\text{SP} = 0.77$). Secara keseluruhannya, nilai min kepimpinan situasi ialah 4.27 dengan sisihan piawai ialah 0.57 dan berada pada tahap tinggi.

Tahap komitmen organisasi pula dinilai daripada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Ini dapat dilihat dalam Jadual 2.

Jadual 2: Tahap Komitmen Organisasi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Komitmen Afektif	4.09	0.604	Tinggi
Komitmen Berterusan	2.72	0.547	Sederhana
Komitmen Normatif	3.89	0.648	Tinggi
Min Keseluruhan	3.56	0.525	Sederhana

Jadual 2 menunjukkan tahap bagi setiap dimensi dalam komitmen organisasi. Dapatan kajian menunjukkan tahap komitmen afektif dan komitmen normatif berada pada tahap tinggi manakala Dimensi Komitmen Berterusan pula berada pada tahap sederhana. Dimensi Komitmen Afektif mencatatkan nilai min tertinggi iaitu 4.09 dengan sisihan piawai 0.604. Ini diikuti dengan Dimesi Komitmen Normatif ($M = 3.89$, $SP = 0.304$). Dimensi Komitmen Berterusan pula mencatatkan nilai min paling rendah ($\min = 2.72$, $SP = 0.547$). Secara keseluruhannya, nilai min komitmen organisasi ialah 3.56 dengan sisihan piawai ialah 0.52 dan berada pada tahap sederhana.

Seterusnya, hubungan gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak dapat dilihat dalam Jadual 3. Analisis korelasi Spearman digunakan untuk menguji hipotesis nol pertama (H_0) yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi.

Jadual 3: Analisis Korelasi Gaya Kepimpinan Multidimensi dengan Komitmen Organisasi

			Kepimpinan Multidimensi	Komitmen Organisasi
Spearman's rho	Kepimpinan Multidimensi	Correlation	1.000	.492**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	375	375
	Komitmen Organisasi	Correlation	.492**	1.000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	375	375

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan Jadual 3, hasil analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan positif yang sederhana dan signifikan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi ($r = .492$, $p < .001$). Sehubungan itu, H_0 yang menyatakan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan multidimensi dan komitmen organisasi ditolak.

Perbincangan

Tahap dimensi dalam gaya kepimpinan multidimensi adalah berdasarkan empat rangka kepimpinan Bolman dan Deal yang merangkumi dimensi struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Secara keseluruhannya, tahap gaya kepimpinan multidimensi dalam kalangan pemimpin sekolah berada pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan sebanyak 4.27 ($SP = 0.57$). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi positif terhadap keupayaan pengetua dalam menyesuaikan pendekatan kepimpinan mengikut keperluan organisasi dan situasi yang dihadapi.

Pendekatan pelbagai rangka ini membolehkan pemimpin membuat keputusan yang lebih fleksibel dengan mengambil kira aspek struktur organisasi, hubungan manusia, kuasa serta budaya organisasi. Dalam konteks sekolah, keupayaan pengetua mengaplikasikan pelbagai dimensi kepimpinan ini penting kerana sekolah merupakan organisasi sosial yang melibatkan interaksi kompleks antara guru, murid, ibu bapa dan komuniti. Dapatan ini selari dengan pandangan Harris dan Jones (2021) yang menegaskan bahawa pemimpin sekolah masa kini

perlu bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan persekitaran pendidikan bagi memastikan keberkesanan organisasi sekolah.

Skor tinggi dalam dimensi sumber manusia menunjukkan bahawa pengetua lebih mengutamakan aspek hubungan interpersonal, sokongan terhadap guru, penghargaan serta pembangunan profesional warga sekolah. Selain itu, dimensi simbolik yang tinggi menunjukkan bahawa pengetua berperanan dalam membentuk nilai bersama, budaya sekolah dan memberikan makna terhadap matlamat organisasi. Hal ini menyokong pandangan Schein dan Schein (2021) bahawa pemimpin mempunyai peranan penting dalam membentuk budaya organisasi melalui nilai, kepercayaan dan amalan yang dikongsi bersama.

Walaupun dimensi politik memperoleh skor terendah, tahap yang masih tinggi menunjukkan bahawa pengetua berupaya mengurus kepentingan pelbagai pihak, sumber dan hubungan kuasa dalam organisasi sekolah. Oleh itu, tahap gaya kepimpinan multidimensi yang tinggi dalam kajian ini memperlihatkan bahawa pengetua mempunyai keupayaan menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut keadaan, yang seterusnya berpotensi meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru.

Selain itu, hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi berada pada tahap sederhana dengan nilai min keseluruhan 3.56 ($SP = 0.525$). Dapatan menunjukkan bahawa guru mempunyai keterikatan yang positif terhadap organisasi, namun tahap komitmen berbeza mengikut dimensi. Komitmen afektif mencatatkan nilai min tertinggi menunjukkan bahawa guru mempunyai hubungan emosi, rasa bangga dan kesediaan untuk terus menyumbang kepada sekolah. Menurut Mercurio (2021), komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang paling kuat kerana berkaitan dengan keterikatan psikologi individu terhadap organisasi serta kecenderungan untuk menunjukkan tingkah laku kerja yang positif.

Sebaliknya, komitmen berterusan mencatatkan nilai min paling rendah dan berada pada tahap sederhana, menunjukkan bahawa faktor keperluan untuk kekal dalam organisasi berdasarkan pertimbangan kos meninggalkan organisasi kurang dominan dalam kalangan guru. Komitmen normatif pula berada pada tahap tinggi menggambarkan wujudnya rasa tanggungjawab dan kewajipan moral guru terhadap sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian Meyer et al. (2021) yang menjelaskan bahawa komitmen organisasi dalam kalangan pekerja moden lebih banyak dipengaruhi oleh faktor hubungan, sokongan organisasi dan pengalaman kerja yang positif berbanding semata-mata faktor keperluan untuk kekal. Oleh itu, tahap komitmen organisasi yang sederhana dalam kajian ini menunjukkan bahawa aspek emosi dan nilai profesional merupakan elemen penting dalam membentuk kesetiaan guru terhadap organisasi sekolah.

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif sederhana yang signifikan antara gaya kepimpinan multidimensi dengan komitmen organisasi ($r = .492$, $p < .001$). Dapatan ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap amalan gaya kepimpinan multidimensi yang diamalkan oleh pengetua, semakin tinggi tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru. Hal ini menggambarkan bahawa keupayaan pemimpin sekolah menyesuaikan pendekatan kepimpinan berdasarkan keperluan guru dan situasi organisasi mempunyai kaitan dengan peningkatan keterikatan guru terhadap sekolah.

Dapatan ini menyokong pandangan Bolman dan Deal (2021) melalui Teori Empat Rangka yang menjelaskan bahawa pemimpin yang berkesan perlu mengimbangi aspek struktur, sumber manusia, politik dan simbolik dalam mengurus organisasi. Keupayaan pengetua memahami

keperluan guru, menyediakan sokongan, membina hubungan positif serta membentuk budaya sekolah yang jelas dapat meningkatkan rasa dihargai dan kesetiaan guru terhadap organisasi.

Kajian oleh Hariri et al. (2022) turut menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah yang fleksibel dan responsif mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi guru kerana kepimpinan tersebut mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong serta meningkatkan penglibatan warga sekolah. Justeru itu, hubungan positif yang diperoleh dalam kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan multidimensi merupakan salah satu faktor penting yang boleh menyumbang kepada pengukuhan komitmen organisasi guru sekolah menengah.

Limitasi dan Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini hanya menggunakan pendekatan tinjauan silang masa (*cross-sectional*), maka dapatan hanya menunjukkan keadaan semasa dan tidak menjelaskan pola perubahan atau hubungan kausal yang mungkin berlaku dalam jangka panjang. Selain itu, kajian ini hanya melibatkan guru-guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak sahaja.

Justeru itu, kajian lanjutan boleh dilaksanakan dalam bentuk kajian longitudinal bagi mengkaji perubahan tahap gaya kepimpinan multidimensi dan komitmen organisasi guru dari semasa ke semasa seterusnya memberi impak langsung terhadap perubahan tahap komitmen guru secara konsisten. Kajian kualitatif atau kaedah campuran (*mixed-method*) dicadangkan bagi memperkayakan lagi kefahaman tentang pengalaman sebenar guru berkaitan gaya kepimpinan multidimensi yang diamalkan oleh pemimpin sekolah.

Seterusnya, kajian lanjutan boleh dijalankan melibatkan pembolehubah perantara atau moderator lain, seperti efikasi sendiri, sokongan organisasi, iklim sekolah, atau tekanan kerja. Ini bagi melihat sama ada hubungan antara gaya kepimpinan multidimensi dan komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dalam persekitaran sekolah.

Selain itu, kajian lanjutan boleh melibatkan populasi dan lokasi yang lebih luas, seperti guru-guru di sekolah rendah, sekolah berasrama penuh, sekolah di kawasan bandar, atau negeri-negeri lain selain Sarawak. Ini penting untuk menguji kebolehlaksanaan dan kesahan luar bagi hasil kajian ini, memandangkan persekitaran sekolah dan cabaran kepimpinan berbeza mengikut lokasi dan kategori sekolah.

Secara keseluruhannya, cadangan kajian lanjutan ini diharap dapat menyumbang kepada pembinaan teori dan pengukuhan amalan kepimpinan pendidikan yang lebih berkesan dalam persekitaran sekolah menengah di Malaysia, khususnya di Sarawak yang mempunyai keunikan tersendiri dari aspek kepelbagaian etnik, kawasan pedalaman, dan cabaran logistik pendidikan.

Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan gaya kepimpinan multidimensi dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di Sarawak berada pada tahap tinggi berdasarkan empat dimensi Teori Empat Rangka Bolman dan Deal, iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Ini juga menggambarkan bahawa pengetua di Sarawak berupaya menyesuaikan pendekatan kepimpinan mengikut keperluan organisasi serta keperluan warga sekolah. Kajian ini memberi implikasi bahawa keupayaan pengetua di Sarawak mengurus kepelbagaian cabaran sekolah, membina hubungan profesional serta mewujudkan persekitaran kerja yang positif merupakan elemen penting dalam memperkukuhkan komitmen organisasi guru Sekolah Menengah Kebangsaan.

Penghargaan

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia (Prof. Madya Dr. Khalip bin Musa) dan pihak UPSI, khususnya Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, kerana membantu saya melaksanakan kajian ini dengan baik dan jayanya.

Rujukan

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Azlin, N. H., Noraini, I., & Hashim, R. A. (2022). Peranan pemimpin sekolah dalam melaksanakan penambahbaikan berterusan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 12(2), 67–81.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7th ed.). Jossey-Bass.
- Bush, T., & Glover, D. (2020). School leadership models: What do we know? *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/1741143219877945>
- Hariri, H., Karwan, D. H., & Ridwan, R. (2022). The influence of school leadership and organizational culture on teacher commitment. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1023–1038.
- Idris, J., & Zainudin, A. A. (2024). Unveiling the dynamics of organizational commitment: Exploring organizational commitment and demographic factors among teachers in technical secondary schools. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(1), 707–715. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7012054>
- John P. Meyer, J. P., & Natalie J. Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. Putrajaya: KPM.
- Kim, S., & Choi, S.-B. (2021). Principal leadership and teacher outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 830–846. <https://doi.org/10.1177/1741143220988018>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mercurio, Z. A. (2021). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 20(4), 398–424. <https://doi.org/10.1177/15344843211024768>
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2022). Organizational commitment revisited. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100789. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100789>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2021). Employee commitment in the workplace: Theory, research and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1–25.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2021). Employee commitment in the workplace: Theory, research and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1–25.
- Ng, P. T. (2021). The changing roles of school leaders in Asia. *Educational Research for Policy and Practice*, 20, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09274-1>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Othman, C., & Busari, A. H. (2023). Komitmen organisasi guru sekolah rendah di Sarawak. *Management Research Journal*, 12(2), 66–77. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.2.6.2023>
- Othman, C., & Busari, A. H. (2024). Kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi guru di Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9(55), 542–555. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.955036>
- Rahim, M. H., et al. (2022). School climate and teacher commitment in rural Malaysia. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(4), 2162–2173. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.04.292>
- Thien, L. M., & Adams, D. (2024). Instructional leadership and teacher commitment in Malaysia. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 12(2), 1–15. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol12no2.1>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.