

## **Kesediaan untuk Berubah dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah di Negeri Kelantan**

Nik Noraini Raja Abdullah  
*niknorainirajaabdullah@yahoo.com*  
*Institut Pendidikan Guru Kampus Kota Bharu,*  
*Kementerian Pendidikan Malaysia*

Noor Hisham Md Nawi  
*hisham@umk.edu.my*  
*Pusat Pengajian Bahasa Dan Pembangunan Insaniah (PBI),*  
*Universiti Malaysia Kelantan*

### **ABSTRAK**

Kajian ini merupakan sebuah kajian kuantitatif menggunakan kaedah tinjauan. Kajian ini bertujuan menentukan tahap kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan. Daripada jumlah 16,305 orang guru sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan, seramai 413 orang telah dipilih sebagai responden kajian. Data berkaitan 6 dimensi kesediaan untuk berubah (kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi, dan komunikasi) dikumpul menggunakan kaedah soal selidik. Nilai pekali alpha bagi soal selidik yang digunakan adalah dalam julat di antara 0.812- 0.948. Kajian mendapati guru mempunyai tahap kesediaan untuk berubah yang tinggi. Didapati min bagi dimensi luaran (sokongan pengurusan, komunikasi) kesediaan berubah lebih tinggi daripada min dimensi dalaman (efikasi, valens personal). Guru-guru bersedia untuk berubah sekiranya faktor luaran dapat dipenuhi. Kesediaan untuk berubah guru didapati berbeza mengikut jantina dan tempoh berkhidmat. Tahap kesediaan berubah guru lelaki didapati lebih tinggi berbanding guru perempuan, terutamanya bagi dimensi sokongan pengurusan dan kewajaran berubah. Guru-guru baharu menunjukkan tahap kesediaan untuk berubah lebih tinggi daripada guru-guru lama, terutamanya bagi dimensi komunikasi, diskrepansi dan sokongan pengurusan.

**Kata Kunci:** diskrepansi; efikasi; kewajaran berubah; sokongan pengurusan; valens personal

## **Readiness for Change Among Primary School Teachers in Kelantan**

### **ABSTRACT**

This study is a quantitative research using survey method. The aim of this study is to determine the level of readiness for change among primary school teachers in Kelantan. Among the 16,305 school teachers in Kelantan, 413 teachers were selected as respondents. A questionnaire was used to gather the six-dimensional data on readiness for change (appropriateness for change, management support, efficacy, personal valence, discrepancies, and communication). The alpha coefficient of the questionnaire was found to be in the range of between 0.812-0.948. The findings revealed that teachers had high level of willingness for change. It was found that the min for external dimension (management support, communication) was higher than the internal dimension (efficacy, personal valence). Teachers were also willing to change if the external factors can be met. In addition to that, the willingness for change among the teachers varied across gender and according to the length of service. For instance, the male teachers had higher level of willingness for change than the female teachers, particularly in the dimension of

management support and appropriateness for change. At the same time, new teachers demonstrated higher level of readiness to change than the senior teachers, especially under the dimension of communication, discrepancies and management support.

**Keywords:** appropriateness for change; discrepancies; efficacy; management support; personal valence

## PENGENALAN

Hari ini, guru berhadapan dengan cabaran-cabaran pendidikan abad ke-21 yang menuntut guru perlu bersedia untuk berubah. Kemampuan guru untuk berubah akan menjadikan pendidikan hari ini seiring dengan perkembangan persekitaran yang akan dapat memenuhi keperluan pelajar dan masyarakat. Kemenjadian murid-murid dari aspek sahsiah, akademik, dan kokurikulum merupakan kesan daripada pendidikan guru yang bermakna, yang telah berjaya mematuhi hasrat dan harapan yang terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) sebagaimana yang dinyatakan oleh Wan Mohd Zahid Nordin (1993), "Peranan guru sudah berubah dan akan terus berubah menjadi jauh lebih rencam pada masa hadapan. Maka rancangan pendidikan guru perlu, bukan sahaja membekalkan mereka dengan pengetahuan, kemahiran dan sikap, malah patut juga membolehkan mereka menjadi agen perubahan yang sensitif dengan keperluan masyarakat".

## PENYATAAN MASALAH

Profesion perguruan menuntut seseorang guru itu memiliki pengetahuan dan kemahiran yang tinggi serta mempunyai sahsiah dan nilai yang sesuai dengan kerjayanya (Parry dan Urwin, 2011). Guru juga perlu peka dengan perubahan persekitaran dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang berlaku seperti kemajuan sains dan teknologi serta arus globalisasi yang telah mewujudkan cabaran dan tuntutan baharu terhadap masyarakat dan sistem pendidikan.

Namun demikian, sejauh manakah guru bersedia untuk berubah? Hari ini guru-guru didapati mudah mengalami "*burnout*" (Reglin & Reitzammer, 2008) dan "*burnout*" didapati mempunyai hubungan negatif dengan kualiti pengajaran guru, penglibatan kerja dan pembangunan perubahan diri guru (Soha & Shole, 2017). Kawalan emosi dan "*burnout*" didapati mengurangkan impak nilai kerja terhadap tingkah laku menolong dan komitmen seseorang guru terhadap organisasi (Ying, 2012), sedangkan agenda Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menuntut guru untuk berubah? Perubahan organisasi tidak akan berlaku sekiranya individu di dalamnya tidak bersedia untuk melakukannya (Madsen et al. 2006). Oleh itu, kajian mengenai kesediaan untuk berubah guru amat perlu dilakukan kerana guru merupakan agen pelaksana kurikulum, agen perubahan dan tonggak kejayaan kepada sistem pendidikan negara.

## TUJUAN KAJIAN

Tujuan utama kajian ini adalah untuk menentukan kesediaan berubah guru dalam kalangan guru sekolah rendah di negeri Kelantan dan juga untuk menentukan perbezaan kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor demografi (jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat dan kelulusan akademik).

## SOALAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan bagi menjawab dua persoalan berikut:

- i. Apakah kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di negeri Kelantan?
- ii. Apakah terdapat perbezaan kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor demografi (jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat dan kelulusan akademik)?

### **OBJEKTIF KAJIAN**

Berdasarkan persoalan yang dibentuk di atas, maka kajian ini dijalankan bagi mencapai objektif-objektif berikut:

- i. Menentukan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di negeri Kelantan,
- ii. Menentukan perbezaan kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor demografi (jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat dan kelulusan akademik)

### **KEPENTINGAN KAJIAN**

Kesediaan untuk berubah guru dalam kerangka menghadapi perubahan yang dibawa oleh Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 perlu diukur bagi menjamin perancangan besar dalam PPPM 2013-2025 dapat dilaksanakan oleh guru sebagaimana yang sepatutnya. Ini menjadikan maklumat mengenai kesediaan untuk berubah guru amat berguna kepada pihak Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan (JPNK), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) serta Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM).

Jika terdapat sebarang kekurangan atau kepincangan tentang kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru, maka pihak Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM) harus melakukan sesuatu, sama ada melalui tindakan untuk menambah baik kandungan kurikulum latihan guru, program-program kursus dalam perkhidmatan, kursus-kursus pendek kelolaan Institut Pendidikan Guru (IPG) ataupun kursus-kursus motivasi perlu dijalankan agar sebarang masalah ini dapat diatasi.

Jika guru memiliki kesediaan untuk berubah serta memiliki budaya kerja yang sesuai, ini bermakna Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah dan sedang berada pada landasan yang betul dan proses pendidikan akan berlaku sebagaimana hasrat yang dikehendaki. Pihak sekolah juga dijangka dapat menggunakan dapatan kajian ini bagi merangka program-program kursus dalaman. Kepada pentadbir serta pengurus sekolah, maklumat yang diperoleh ini akan dapat digunakan dalam menyelia, membimbing dan memantau guru di bawah pentadbiran dan pengurusan mereka, terutama guru yang baharu menceburkan diri dalam profesion perguruan ini.

### **DEFINISI OPERASIONAL KAJIAN**

Dalam kajian “Kesediaan Untuk Berubah Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Di Negeri Kelantan” ini, pengkaji memberikan definisi konsep yang digunakan secara operasional bagi memudahkan perbincangan dan pemahaman. Definisi dinyatakan mengikut maksud dan konteks dalam kajian yang dijalankan.

### **PERUBAHAN**

Perubahan bermaksud pergerakan, perpindahan atau peralihan daripada satu keadaan asal kepada satu keadaan baharu yang berbeza (Inandi & Gilic, 2016). Perubahan juga dikatakan sebagai suatu transformasi daripada satu keadaan kepada satu keadaan yang lain, hasil daripada sikap yang ditunjukkan oleh seseorang individu (Honson, 2003). Ia merangkumi

aspek pemikiran, emosi dan tingkah laku. Oleh itu perubahan yang dimaksudkan dalam kajian ini merujuk kepada peralihan tahap kognitif yang meliputi enam dimensi: kewajaran perubahan, sokongan pengurusan, komunikasi, efikasi, valens personal dan diskrepansi.

### **KESEDIAAN UNTUK BERUBAH**

Kesediaan untuk berubah dikatakan sebagai tahap kognitif yang menyokong tingkah laku untuk berubah berasaskan kepercayaan, nilai, sikap dan keutamaan buat seseorang individu (Rafferty et al., 2013; Choi, 2011). Ia merangkumi aspek-aspek kognitif, kepercayaan, nilai, sikap dan tingkah laku. Oleh itu, kesediaan untuk berubah dalam kajian ini merujuk kepada kesanggupan ataupun kerelaan guru untuk bertingkhaklaku yang sesuai dari segi kognitif, kepercayaan, nilai, sikap dan emosi bagi melaksanakan perubahan yang diperlukan. Tahap kognitif ini merupakan faktor yang akan mengizinkan sesuatu perubahan itu berlaku. Kesediaan untuk berubah guru dalam kajian ini meliputi enam dimensi: kewajaran berubah, sokongan pengurusan, komunikasi, efikasi, valens personal, dan diskrepansi (Holt, 2002).

*a. Kewajaran berubah*

Perubahan yang dilaksanakan terhadap organisasi merupakan sesuatu yang wajar, berketepatan dengan masa dan keperluan organisasi.

*b. Sokongan pengurusan*

Tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi sebagai menyokong apa yang telah dilaksanakan oleh kumpulan bawahan atau pekerja dalam konteks perubahan.

*c. Komunikasi*

Proses perhubungan antara ahli yang membantu menjayakan perubahan.

*d. Efikasi*

Persepsi seseorang yang mempamerkan komitmen, keyakinan diri, keakraban dan penerimaan terhadap perubahan sama ada pada peringkat diri atau organisasi.

*e. Valens personal*

Persepsi seseorang terhadap perubahan dalam konteks penerimaan, kelebihan, termasuklah keuntungan, kelebihan dan jaminan masa depan akibat perubahan yang dilaksanakan.

*f. Diskrepansi*

Persepsi terhadap jangkaan bagi organisasi di antara keadaan semasa dengan keadaan setelah perubahan dilaksanakan. Ia merangkumi penerimaan, keuntungan, faedah dan jaminan masa depan kesan daripada perubahan.

### **BATASAN KAJIAN**

Responden kajian ini adalah guru sekolah kebangsaan bantuan penuh kerajaan di seluruh negeri Kelantan, yang telah mengikuti dan tamat latihan perguruan secara formal di seluruh institut pendidikan guru dalam negara.

### **TINJAUAN LITERATUR**

Dunia pendidikan yang sedang berkembang pesat dan pantas hari ini telah membawa banyak perubahan. Reaksi seseorang terhadap perubahan boleh jadi positif dan boleh jadi negatif (Armenakis dan Bedeian, 1996). Keadaan yang selalunya berlaku adalah perasaan yang berbelah bahagi kepada seseorang pekerja dari segi emosi dan juga kognitif terhadap perubahan yang hendak dilakukan (Piderit, 2000). Ini menunjukkan kesediaan untuk berubah adalah penting sekiranya perubahan yang dirancang boleh dilakukan dengan berkesan. Kesediaan untuk berubah merupakan prasyarat untuk seseorang individu menangani perubahan

(Hanpachern, 1997). Spreitzer (1996) menyatakan bahawa kesediaan untuk berubah adalah suatu refleksi individu yang dinyatakan secara unik bagi dirinya. Kesediaan untuk berubah dikatakan sebagai tahap kognitif yang menyokong tingkah laku untuk berubah, berasaskan kepercayaan, nilai, sikap dan keutamaan buat seseorang individu (Choi, 2011; Rafferty, Jimmieson dan Armenakis, 2013).

Kesediaan untuk berubah terdiri daripada sekurang-kurangnya empat komponen; (i) Kesesuaian (pekerja menerima perubahan yang bersesuaian dengan ciri-ciri organisasi), (ii) Sokongan Pengurusan (pekerja menerima pengurusan yang menyokong perubahan), (iii) Efikasi Kendiri (pekerja menerima sekiranya kemahiran dan kompetensi mereka seiring dengan keperluan perubahan, dan (iv) Valens Personal (pekerja percaya bahawa perubahan membawa faedah kepadanya secara personal) (Holt et al., 2007).

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) menyatakan kesediaan untuk berubah perlu difokuskan kepada tahap-tahap individu kerana aktiviti perubahan adalah terbit dan terhasil daripada individu dalam organisasi. Aktiviti yang dilakukan secara kolektif oleh ahli dalam organisasi akan mengambil tempat dalam organisasi. Oleh itu, organisasi mungkin menolak atau menerima perubahan yang dibawa oleh ahli-ahlinya. Kesediaan berubah bermula daripada persepsi seseorang terhadap perubahan (Cunningham et al., 2002).

Pekerja merupakan aset penting bagi sesebuah organisasi untuk berjaya (Nor 'Atikah Mat Ali dan Siti Aisyah Panatik, 2013). Organisasi pula perlu berubah secara berterusan dalam menghadapi cabaran-cabaran baharu dalam persekitaran (Oreg dan Berson, 2011). Sesebuah organisasi itu akan berjaya sekiranya setiap individu dalam organisasi tersebut dilibatkan dalam perubahan (Steven, 2013). Madsen et al. (2006) menjelaskan, perubahan sesebuah organisasi tidak akan tercapai tanpa individu di dalamnya, dan individu tidak akan melakukan perubahan sekiranya mereka tidak bersedia melakukannya. Madsen, Miller dan John (2005) menyatakan bahawa kesediaan untuk berubah adalah berbeza bagi seseorang individu dan ianya bergantung kepada pengalaman hidup, tahap motivasi, ciri-ciri sosiodemografi, nilai, dan corak tingkah laku. Bagi pihak majikan pula, mereka mempercayai hasil perubahan pada organisasi dan proses kerja akan memberikan kejayaan terhadap organisasi (Eby, Adams, Russell dan Gaby, 2000; Jones, Jimmieson, dan Griffiths, 2005; Holt, Armenakis, Field, dan Haris, 2007).

Oleh itu, jelas bahawa kesediaan melakukan perubahan tidak boleh dipaksa walaupun kepada pekerja bawahan. Kesediaan untuk berubah memerlukan motivasi dan pendedahan kepada pengalaman kejayaan daripada suatu perubahan dan latihan.

Steven, Cathy, Kathy dan Theresa (2009) mengkaji pengaruh konteks, proses, dan perbezaan individu ke atas kesediaan untuk berubah dalam kalangan jururawat. Kesediaan untuk berubah yang dikaji adalah kesediaan berubah ke arah memberikan perkhidmatan yang lebih baik dan berkualiti kepada para pesakit. Dapatannya menunjukkan budaya dan kepimpinan dalam kalangan jururawat telah mempengaruhi kesediaan untuk berubah. Tingkah laku kepimpinan mempengaruhi tahap kesediaan untuk berubah. Personaliti trait juga didapati mempunyai hubungan positif dengan kesediaan untuk berubah. Konteks dan proses kerja, tahap motivasi, nilai, dan kepercayaan juga didapati mempengaruhi kesediaan berubah dalam kalangan jururawat. Tinjauan terhadap 115, 000 orang pekerja oleh Parry, Kirch, Carey dan Shaw (2013) mendapati kualiti pengurus perubahan merupakan kunci kepada kejayaan pelaksanaan perubahan.

Dalam dunia pendidikan, Drucker (1995) telah mengemukakan Teori Guru Pengurusan Abad 21 yang memberi fokus strategi organisasi menghadapi dan menggerakkan perubahan dengan menyediakan pelan strategik yang melibatkan perancangan jangka pendek dan jangka panjang. Amalan dalam proses terancang terbentuk apabila usaha sistematik untuk mereka semula organisasi pendidikan yang akan membantu organisasi tersebut melakukan penyesuaian terhadap perubahan dalam persekitaran serta untuk mencapai arah dan matlamat baharu organisasi (Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin, 2009).

Kajian Witmer (2005) terhadap komitmen pengetua sekolah dan guru-guru ke atas perubahan mendapati, 3 pemboleh ubah iaitu kepimpinan pengetua, komitmen guru terhadap perubahan dan karektor sekolah mempunyai korelasi yang tinggi di antara satu sama lain. Korelasi yang tinggi di antara pemboleh ubah ini menunjukkan bahawa karektor sekolah tertentu mempunyai perkaitan yang kuat dengan kepimpinan pengetua.

Inandi dan Gilic (2016) menjalankan kajian kesediaan untuk berubah bagi 597 orang guru-guru sekolah rendah. Dapatan menunjukkan guru mempunyai kesediaan untuk berubah yang tinggi bagi ketiga-tiga dimensi di mana nilai min bagi kesediaan kognitif (4.10), kesediaan emosi (4.01) dan kesediaan niat (3.90).

Inandi dan Gilic (2016) juga mendapati kesediaan untuk berubah mempunyai hubungan yang signifikan dengan perubahan budaya sekolah. Analisis regresi menunjukkan dimensi kesediaan kognitif menyumbang 5.3%, kesediaan emosi menyumbang 4.4% dan kesediaan niat menyumbang 4.5% ke atas perubahan budaya sekolah. Inandi dan Gilic (2016) merumuskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara budaya sekolah dengan kesediaan untuk berubah guru-guru sekolah rendah dan kesediaan kognitif adalah penyumbang utama bagi perubahan budaya sekolah. Dapatan ini menyamai beberapa kajian lepas seperti Burke (2002), Harris (2002) dan Weiner (2009).

Kesediaan kognitif didapati mempunyai hubungan positif dengan budaya menyokong dan budaya pencapaian di sekolah. Budaya menyokong didapati dapat membina sikap yang positif terhadap perubahan. Guru-guru akan merasa bersedia untuk berubah apabila mereka merasakan perubahan adalah dilakukan bersama-sama dalam kumpulannya. Dapatan ini menyamai dapatan Jones *et al.* (2005) dan Madsen *et al.* (2005).

Inandi *et al.* (2013) dalam kajiannya mendapati guru-guru dan pengetua yang mempunyai tahap efikasi sendiri yang tinggi akan memberi fokus yang lebih ke atas bidang pengkhususannya dan mempunyai sifat bersedia untuk berubah yang tinggi.

Kajian berkaitan perubahan dalam pendidikan juga telah dijalankan oleh Mohd Izham Mohd Hamzah dan Sufean Hussin (2013) dalam kalangan pentadbir sekolah. Kajian ini bertujuan mendapatkan pandangan terhadap implimentasi proses perubahan terancang di sekolah bestari di Malaysia. Hasil kajian mendapati terdapat pandangan yang positif daripada pentadbir sekolah bestari berkaitan implimentasi proses perubahan terancang. Harapan pentadbir adalah berlakunya perubahan yang berkesan dari segi amalan pengajaran dan pembelajaran serta amalan pengurusan perubahan dan pentadbiran. Mereka perlu mempunyai sikap, nilai dan tingkah laku baharu seiring dengan matlamat sekolah bestari.

Kim dan Omar Abdul Karim (2016) menjalankan kajian tentang sikap guru terhadap perubahan bagi 830 orang guru. Sikap terhadap perubahan dibahagikan kepada 3 dimensi iaitu kognitif terhadap perubahan, afektif dan tingkah laku terhadap perubahan. Bagi guru-guru sekolah yang berprestasi tinggi, ketiga-tiga dimensi adalah tinggi, manakala bagi sekolah yang berprestasi rendah, dimensi kognitif juga adalah tinggi, manakala dimensi afektif dan tingkah laku adalah sederhana. Keseluruhan kajian terhadap kesediaan untuk berubah guru dapatlah dirumuskan bahawa guru-guru mempunyai kesediaan untuk berubah yang tinggi. Kesediaan untuk berubah guru mempunyai perkaitan dengan sikap, nilai, budaya sekolah, kepimpinan, komitmen dan latihan. Kesediaan untuk berubah guru dengan pemboleh ubah demografi pula menunjukkan keadaan yang tidak konsisten. Ada yang menunjukkan ia berbeza (Kim & Omar Abdul Karim, 2016) dan ada yang menunjukkan ia tidak berbeza (Abdullah *et al.*, 2010).

Sebagai organisasi pendidikan yang mempunyai bilangan guru seramai lebih daripada 400 ribu orang, cabaran ini adalah besar terutamanya dalam menjayakan transformasi pendidikan melalui PPPM 2013–2025. Pengurus pendidikan di semua peringkat perlu mampu membangunkan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru dan memastikan kesediaan untuk berubah guru sentiasa tinggi.

## METODOLOGI

Kajian ini merupakan sebuah kajian kuantitatif menggunakan kaedah tinjauan yang menggunakan soal selidik untuk mendapatkan maklumat berkaitan pemboleh ubah kajian yang perlu dijawab oleh responden bagi mengenal pasti kesediaan untuk berubah guru dan perbezaan kesediaan untuk berubah mengikut faktor demografi (jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat, dan kelulusan akademik).

### SAIZ SAMPEL DAN SUBJEK KAJIAN

Berasaskan kepada populasi yang terdiri daripada keseluruhan guru terlatih sekolah rendah yang sedang mengajar di negeri Kelantan (16, 305), pemilihan subjek kajian dilakukan dengan menggunakan kaedah rawak berstrata dan persampelan rawak mudah. Seramai 413 orang guru telah dipilih. Bilangan ini melebihi 10% daripada bilangan yang diberikan dalam jadual persampelan.

### SOAL SELIDIK DAN INSTRUMEN KAJIAN

Instrumen kajian ini adalah soal selidik yang dibahagi kepada 2 bahagian. Bahagian A merupakan soalan-soalan mengenai maklumat latar belakang responden iaitu jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat dan kelulusan akademik. Bahagian B soal selidik kajian ini pula mengenai kesediaan untuk berubah (32 item) yang terdiri daripada 6 dimensi, iaitu Kewajaran Berubah (8 item), Sokongan Pengurusan (6 item), Efikasi (6 item), Valens Personal (5 item), Diskrepansi (3 item), dan Komunikasi (4 item). Soal selidik yang digunakan ini telah diadaptasi daripada soal selidik yang digunakan oleh Abdullah Deraman, Wan Ab. Aziz Mohd Amin dan Wan Salihin Wong Abdullah (2006) yang diterjemah daripada Holt (2002), Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007). Kebolehpercayaan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) setiap item bagi 6 dimensi kesediaan berubah adalah tinggi: Kewajaran Berubah (0.892), Efikasi (0.860), Sokongan Pengurusan (0.881), Valens Personal (0.812), Diskrepansi (0.897), dan Komunikasi (0.948).

JADUAL 1: Nilai '*cronbach's alpha*' item kesediaan untuk berubah dalam soal selidik kajian.

Dimensi Kesediaan Untuk Berubah	No Item	Min	N	Scale Mean if Item Deleted	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) if Item Deleted	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Kewajaran Berubah (8 item)	1	5.36	50	44.52	.874	0.892
	2	4.88		45.00	.878	
	3	5.40		44.48	.879	
	4	5.16		44.72	.891	
	5	4.42		45.46	.882	
	6	5.38		44.50	.880	
	7	5.52		44.36	.879	
	8	5.28		44.60	.879	
Efikasi (6 item)	9	4.78	50	25.52	.836	0.860
	10	5.28		25.02	.846	
	11	5.46		24.84	.822	
	12	4.88		25.42	.828	
	13	4.50		25.80	.856	
	14	5.40		24.90	.833	

	15	5.60		26.38	.866	
Sokongan	16	5.66		26.32	.847	
Pengurusan	17	4.98	50	27.00	.882	0.881
(6 item)	18	5.28		26.70	.864	
	19	5.00		26.98	.860	
	20	5.46		26.52	.846	
	21	4.12		24.10	.763	
Valens	22	4.00		24.22	.729	
Personal	23	4.12	50	24.10	.725	0.812
(5 item)	24	5.12		23.10	.783	
	25	5.38		22.84	.831	
	26	5.46		10.96	.790	
Diskrepansi	27	5.36	50	11.06	.839	0.897
(3 item)	28	5.60		10.82	.918	
	29	5.32		16.44	.916	
Komunikasi	30	5.48	50	16.28	.937	0.948
(4 item)	31	5.52		16.24	.942	
	32	5.44		16.32	.932	

### DAPATAN KAJIAN

Keseluruhan min dan sisihan piawai bagi semua dimensi kesediaan berubah (Jadual 2) menunjukkan min bagi dimensi komunikasi adalah tertinggi (5.11), diikuti dengan min diskrepansi (5.08), min sokongan pengurusan (5.06), min efikasi (4.82), min kewajaran berubah (4.77), dan min valens personal (4.25). Keseluruhan dimensi kesediaan untuk berubah guru berada pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan 4.89, dan sisihan piawainya 0.72. Daripada dapatan ini, dapatlah dirumuskan bahawa tahap kesediaan untuk berubah guru semuanya berada pada tahap tinggi.

Dapatan kajian kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan ini dihurai dari aspek dimensi kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi dan komunikasi. Keseluruhan 32 item bagi mengukur 6 dimensi kesediaan untuk berubah guru telah dianalisis melalui analisis faktor dan didapati 32 item ini telah membentuk 6 corak yang mewakili enam dimensi kesediaan untuk berubah. Analisis deskriptif pertama yang dilakukan adalah analisis bagi setiap item kesediaan untuk berubah yang ditanda oleh guru.

JADUAL 2: Tahap min dan sisihan piawai bagi dimensi kesediaan berubah.

Dimensi Kesediaan Berubah	Min	Tahap	Sisihan Piawai
Kewajaran Berubah	4.77	Tinggi	0.76
Sokongan Pengurusan	5.06	Tinggi	0.88
Efikasi	4.82	Tinggi	0.81
Valens Personal	4.25	Tinggi	0.97
Diskrepansi	5.08	Tinggi	1.08
Komunikasi	5.11	Tinggi	0.92
Keseluruhan	4.89	Tinggi	0.72

Dapatan analisis respons guru bagi setiap item telah dikelompokkan mengikut 6 dimensi kesediaan untuk berubah iaitu kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi, dan komunikasi sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 3.



JADUAL 3: Analisis 32 item bagi 6 dimensi kesediaan untuk berubah.

Item	Bilangan Responden Mengikut Skala							Min	Dimensi Kesediaan Untuk Berubah
	1	2	3	4	5	6	7		
B1	1	5	26	93	141	102	45	5.07	Kewajaran berubah (5.04-5.35)
B2	-	1	11	115	140	115	31	5.09	
B3	-	3	15	83	135	132	45	5.24	
B4	-	1	22	97	134	129	30	5.11	
B5	-	1	11	115	148	106	32	5.07	
B6	-	1	11	112	157	101	31	5.06	
B7	-	1	15	74	124	147	52	5.35	
B8	-	6	22	97	141	117	30	5.04	
B9	-	13	57	111	108	74	50	4.78	Efikasi (4.96-5.20)
B10	-	13	60	113	102	75	50	4.77	
B11	-	12	58	110	102	77	54	4.81	
B12	-	3	34	148	109	87	32	4.82	
B13	-	1	51	135	106	84	36	4.80	
B14	2	4	33	142	102	87	43	4.87	
B15	-	5	22	66	146	142	32	5.20	Sokongan pengurusan (4.77-4.87)
B16	-	3	21	79	135	138	37	5.20	
B17	3	6	22	83	181	95	23	4.96	
B18	1	2	27	94	167	96	26	4.97	
B19	-	6	23	87	161	113	23	5.02	
B20	-	4	23	86	137	144	19	5.09	
B21	5	52	77	88	71	82	38	4.37	Valens personal (4.37-4.57)
B22	6	41	63	99	75	85	44	4.52	
B23	5	50	75	75	72	96	40	4.47	
B24	21	23	40	84	130	98	17	4.55	
B25	6	35	59	101	88	79	45	4.57	
B26	6	31	47	98	112	96	23	4.60	Diskrepansi (4.60-4.70)
B27	2	29	50	97	112	95	28	4.66	
B28	-	8	55	119	126	81	24	4.70	
B29	-	3	22	68	145	141	34	5.21	Komunikasi (5.00-5.21)
B30	2	4	44	73	135	127	28	5.00	
B31	11	8	18	72	144	119	41	5.06	
B32	-	3	23	67	155	129	36	5.19	

Daripada analisis ini, didapati nilai min bagi item-item dimensi kewajaran berubah (5.04-5.35) adalah yang paling tinggi, diikuti dengan min item-item dimensi komunikasi (5.00-5.21), min item-item dimensi efikasi (4.96-5.20), min item-item dimensi diskrepansi (4.60-4.70), min item-item dimensi sokongan pengurusan (4.77-4.87), dan min bagi item-item dimensi valens personal (4.37-4.57).

Analisis seterusnya dibuat bagi menjawab soalan kajian pertama, iaitu apakah kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di negeri Kelantan, dan soalan kedua kajian, iaitu apakah terdapat perbezaan kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor demografi (jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat, dan kelulusan akademik), di samping menguji Hipotesis 1 ( $H_1^a$ ,  $H_1^b$ ,  $H_1^c$  dan  $H_1^d$ ) iaitu:

$H_1^a$ : Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor jantina

$H_1^b$ : Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor status perkahwinan

$H_1^c$ : Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor tempoh berkhidmat

$H_1^d$ : Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor kelulusan akademik

Bagi menjawab soalan pertama dan soalan kedua kajian, semua item kesediaan untuk berubah guru telah dianalisis menggunakan kekerapan, peratus, min, sisihan piawai, ujian- $t$ ,

dan ANOVA. Kesiediaan untuk berubah guru dibahagikan kepada lima tahap dengan skala Sangat Rendah, Rendah, Sederhana, Tinggi, dan Sangat Tinggi sebagaimana Jadual 4.

Keseluruhan hasil analisis kesiediaan untuk berubah guru dipaparkan dalam Jadual 4. Dapatan ini menunjukkan 21 (5.1%) responden mempunyai kesiediaan untuk berubah pada tahap sangat tinggi, 254 (61.5%) responden mempunyai kesiediaan untuk berubah pada tahap tinggi dan 138 (33.4%) responden mempunyai kesiediaan untuk berubah pada tahap sederhana. Dapatan ini menunjukkan majoriti guru mempunyai kesiediaan untuk berubah yang tinggi dan tidak terdapat guru yang menunjukkan kesiediaan untuk berubah berada pada tahap rendah dan sangat rendah (Jadual 4).

JADUAL 4: Kesiediaan untuk berubah guru secara keseluruhan.

Kesiediaan Untuk Berubah	Skala	Kekerapan (orang)	Peratus (%)
Sangat Rendah	$1.00 \leq z < 2.20$	-	0.0
Rendah	$2.20 \leq z < 3.40$	-	0.0
Sederhana	$3.40 \leq z < 4.60$	138	33.4
Tinggi	$4.60 \leq z < 5.80$	254	61.5
Sangat Tinggi	$5.80 \leq z \leq 7.00$	21	5.1
Jumlah		413	100.0

Kesiediaan untuk berubah terdiri daripada 6 dimensi (kewajaran berubah, komunikasi, efikasi, sokongan pengurusan, valens personal dan diskrepansi). Skor min setiap dimensi kesiediaan untuk berubah adalah dimensi kewajaran berubah (5.13) adalah yang tertinggi, diikuti dengan dimensi komunikasi (5.12), efikasi (5.07), sokongan pengurusan (4.81), diskrepansi (4.65), dan valens personal (4.50). Dapatan ini menunjukkan lima dimensi kesiediaan untuk berubah (kewajaran berubah, komunikasi, efikasi, sokongan pengurusan, dan diskrepansi) responden berada pada tahap tinggi, manakala dimensi valens personal berada pada tahap sederhana. Jadual 5 menunjukkan keseluruhan min kesiediaan untuk berubah responden berada pada tahap tinggi (4.88).

JADUAL 5: Min dan sisihan piawai bagi dimensi kesiediaan untuk berubah.

Dimensi Kesiediaan Untuk Berubah	Min	Tahap	Sisihan Piawai
Kewajaran Berubah	5.13	Tinggi	0.76
Sokongan Pengurusan	4.81	Tinggi	0.88
Efikasi	5.07	Tinggi	0.81
Valens Personal	4.50	Sederhana	1.06
Diskrepansi	4.65	Tinggi	1.08
Komunikasi	5.12	Tinggi	0.56
Keseluruhan	4.88	Tinggi	0.56

Analisis lebih mendalam adalah dengan melihat taburan kekerapan dan peratus responden mengikut dimensi kesiediaan untuk berubah (kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi, dan komunikasi). Hasilnya ditunjukkan dalam Jadual 6 di sebelah.

Dapatan analisis menunjukkan dimensi komunikasi mempunyai peratus terbesar (n=111: 26.9 peratus) berada pada tahap sangat tinggi, diikuti oleh diskrepansi (n=104: 25.2 peratus), kewajaran berubah (n=94: 22.8 peratus), sokongan pengurusan (n=82: 19.9 peratus), valens personal (n=63: 15.3 peratus) dan efikasi (n=16: 3.9 peratus).

Keseluruhan kesediaan untuk berubah guru berada pada tahap tinggi dengan kekerapan antara 97-253 dengan jumlah peratus antara 23.5-61.3 peratus. Walau bagaimanapun terdapat juga guru-guru yang menunjukkan dimensi kesediaan untuk berubah pada tahap sangat rendah iaitu sokongan pengurusan (1.7%), diskrepansi (1.2%), dan valens personal (0.2%). Manakala dimensi sokongan pengurusan (28.6%), diskrepansi (19.4%), valens personal (12.6%), komunikasi (5.3%), efikasi (2.4%) dan kewajaran berubah (1.7%) menunjukkan berada pada tahap rendah.

JADUAL 6: Taburan kekerapan dan peratus responden mengikut dimensi kesediaan untuk berubah.

Dimensi Kesediaan Untuk Berubah	Kesediaan Untuk Berubah										Jum %
	SR	%	R	%	S	%	T	%	ST	%	
Kewajaran Berubah	-	0	7	1.7	101	24.5	211	51.1	94	22.8	100
Sokongan Pengurusan	7	1.7	118	28.6	109	26.4	97	23.5	82	19.9	100
Efikasi	-	0	10	2.4	134	32.4	253	61.3	16	3.9	100
Valens Personal	1	0.2	52	12.6	149	36.1	148	35.8	63	15.3	100
Diskrepansi	5	1.2	80	19.4	98	23.7	126	30.5	104	25.2	100
Komunikasi	-	0	22	5.3	89	21.5	191	46.2	111	26.9	100

SR: Sangat Rendah R: Rendah S: Sederhana T: Tinggi ST: Sangat Tinggi

### **Kesediaan Untuk Berubah Guru Mengikut Faktor Demografi (Jantina, Status Perkahwinan, Tempoh Berkhidmat Dan Kelulusan Akademik)**

Dalam kajian ini, kesediaan untuk berubah guru juga dianalisis berdasarkan kepada faktor-faktor demografi guru dengan tujuan bagi mengenal pasti kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan mengikut faktor jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat dan kelulusan akademik.

#### **Perbezaan Kesediaan Untuk Berubah Guru Mengikut Faktor Jantina**

Hasil analisis kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor jantina dilakukan bagi menguji Hipotesis 1a ( $H_1^a$ ) kajian. Analisis juga dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan 6 dimensi kesediaan untuk berubah (Kewajaran Berubah, Sokongan Pengurusan, Efikasi, Valens Personal, Diskrepansi, dan Komunikasi) mengikut faktor jantina. Hasil yang diperolehi ditunjukkan dalam Jadual 7.

Analisis nilai min bagi setiap dimensi kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor jantina mendapati min yang tertinggi bagi responden lelaki adalah dimensi kewajaran berubah 5.22 (SP=0.75),

komunikasi 5.19 (SP=0.95), sokongan pengurusan 4.91 (SP=1.09), efikasi 4.82 (SP=0.63), diskrepansi 4.76 (SP=0.98), dan valens personal 4.46 (SP=0.97). Responden perempuan pula menunjukkan min bagi dimensi kewajaran berubah 5.08 (SP=0.76), komunikasi 5.07 (SP= 0.91), sokongan pengurusan 4.74 (SP=1.10), efikasi 4.70 (SP=0.60), diskrepansi 4.59 (SP=0.86) dan valens personal 4.50 (SP=0.98).

Min dimensi kesediaan untuk berubah responden lelaki berada antara 4.46-5.22 (SP:0.63-1.09), manakala min responden perempuan pula antara 4.50-5.08 (SP: 0.60-1.10). Min bagi keseluruhan kesediaan untuk berubah guru lelaki adalah 4.89 dan guru perempuan adalah 4.78. Keseluruhan skor min kedua-dua responden berada pada tahap yang tinggi (min >4.60).

Dapatan analisis ujian-*t* (Jadual 7) menunjukkan keseluruhan kesediaan untuk berubah guru tidak berbeza mengikut faktor jantina ( $t=1.92$ ,  $\alpha>0.05$ ). Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah responden mengikut faktor jantina dan sekaligus Hipotesis 1a ( $H_1^a$ ) di mana terdapatnya perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor jantina adalah tidak benar dan gagal diterima.

JADUAL 7: Taburan min dan perbezaan dimensi kesediaan untuk berubah responden mengikut faktor jantina.

Dimensi Kesediaan Untuk Berubah	Lelaki			Perempuan			Nilai <i>t</i>	Sig.
	Bil	Min	SP	Bil	Min	SP		
Kewajaran Berubah	142	5.22	0.75	271	5.08	0.76	1.57	0.11
Sokongan Pengurusan	142	4.91	1.09	271	4.74	1.10	1.49	0.13
Efikasi	142	4.82	0.63	271	4.70	0.60	1.91	0.06
Valens Personal	142	4.46	0.97	271	4.50	0.98	-0.36	0.71
Diskrepansi Komunikasi	142	4.76	0.98	271	4.59	0.86	1.28	0.19
	142	5.19	0.95	271	5.07	0.91	1.22	0.22
Keseluruhan	142	4.89	0.60	271	4.78	0.54	1.92	0.06

SP: Sisihan Piawai

### Perbezaan Kesediaan untuk Berubah Guru Mengikut Faktor Status Perkahwinan

Status perkahwinan juga dianalisis bagi melihat sama ada kesediaan untuk berubah guru berbeza ataupun tidak di antara guru bujang/ duda/ janda dengan guru berstatus kahwin sebagaimana yang dinyatakan dalam Hipotesis 1b ( $H_1^b$ ). Analisis juga dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan dimensi kesediaan untuk berubah (kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi, dan komunikasi) mengikut faktor status perkahwinan. Hasil analisis ke atas kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor status perkahwinan ditunjukkan dalam Jadual 8 di bawah.

Min tertinggi bagi responden berkahwin adalah dimensi kewajaran berubah 5.12 (SP=0.16), komunikasi 5.11 (SP=0.92), diikuti dengan sokongan pengurusan 4.80 (SP=1.01), efikasi 4.74 (SP=0.61), diskrepansi 4.63 (SP=1.03), dan valens personal 4.49 (SP=1.07). Manakala min bagi responden bujang/ duda/ janda yang paling tinggi adalah dimensi kewajaran berubah 5.42 (SP=0.85), diskrepansi 5.19 (SP=1.09), diikuti dengan komunikasi 5.17 (SP=0.98), efikasi 4.95 (SP=0.60), sokongan pengurusan 4.79 (SP=0.87) dan valens personal 4.40 (SP=0.83).

Responden bujang/ duda/ janda menunjukkan min kesediaan untuk berubah yang lebih tinggi bagi kebanyakan dimensi berbanding responden berkahwin. Walau bagaimanapun, ujian-*t* yang dijalankan (Jadual 8) membuktikan bahawa keseluruhan kesediaan untuk berubah responden adalah tidak berbeza mengikut faktor status perkahwinan ( $t=1.11$ ,  $\alpha > 0.05$ ). Dengan itu Hipotesis 1b ( $H_1^b$ ) adalah tidak benar dan gagal diterima. Analisis perbezaan bagi setiap dimensi kesediaan untuk berubah juga menunjukkan kesemua 6 dimensi kesediaan untuk berubah adalah tidak berbeza mengikut faktor status perkahwinan.

JADUAL 8: Taburan min dan perbezaan dimensi kesediaan untuk berubah responden mengikut faktor status perkahwinan.

Dimensi Kesediaan Untuk Berubah	Kahwin			Bujang/ Duda/ Janda			Nilai <i>t</i>	Sig.
	Bil	Min	SP	Bil	Min	SP		
Kewajaran Berubah	399	5.12	0.16	14	5.42	0.85	1.34	0.18
Sokongan Pengurusan	399	4.80	1.01	14	4.79	0.87	-0.03	0.97
Efikasi Valens Personal	399	4.74	0.61	14	4.95	0.60	1.25	0.20
	399	4.49	1.07	14	4.40	0.83	-0.34	0.79
Diskrepansi Komunikasi	399	4.63	1.03	14	5.19	1.09	1.65	0.09
	399	5.11	0.92	14	5.17	0.98	0.24	0.80
Keseluruhan	399	4.81	0.56	14	4.99	0.44	1.11	0.26

### Perbezaan Kesediaan untuk Berubah Guru Mengikut Faktor Tempoh Berkhidmat

Analisis kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor tempoh berkhidmat dilakukan bagi menguji Hipotesis 1c ( $H_1^c$ ) kajian. Analisis juga dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan 6 dimensi kesediaan untuk berubah (kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi dan komunikasi) mengikut faktor tempoh berkhidmat. Tempoh berkhidmat responden telah dibahagikan kepada 5 kumpulan (1-5th, 6-10th, 11-15th, 16-20th dan >20th).

Analisis min dan sisihan piawai keseluruhan kesediaan untuk berubah mengikut faktor tempoh berkhidmat guru mendapati kesemua dimensi kesediaan untuk berubah responden berada pada tahap tinggi. Responden yang berkhidmat antara 1-5 tahun mempunyai min kesediaan untuk berubah yang paling tinggi (4.95), diikuti dengan responden yang tempoh berkhidmat melebihi 20 tahun (4.92), responden yang tempoh berkhidmat 16-20 tahun (4.86), responden yang tempoh berkhidmat 6-10 tahun (4.70), dan responden yang tempoh berkhidmatnya 11-15 tahun (4.68). Dua dimensi kesediaan untuk berubah yang utama bagi semua kumpulan adalah komunikasi dan kewajaran berubah (Jadual 9).

JADUAL 9: Taburan min dan perbezaan dimensi kesediaan untuk berubah responden mengikut faktor tempoh berkhidmat.

Dimensi Kesediaan Untuk Berubah	1-5 th		6-10 th		11-15 th		16-20 th		> 20th		Nilai F	Sig.
	Min	SP	Min	SP	Min	SP	Min	SP	Min	SP		
Kewajaran Berubah	5.47	0.77	5.02	0.80	4.90	0.80	5.08	0.76	5.31	0.75	3.17	0.00**
Sokongan Pengurusan	4.18	0.74	3.97	0.86	4.55	0.84	4.43	0.87	4.37	1.05	2.43	0.03*
Efikasi	4.92	0.80	4.62	0.76	4.57	0.87	4.75	0.80	4.91	0.79	3.76	0.00**
Valens Personal	4.41	0.94	4.61	0.93	4.13	0.93	4.52	0.97	4.63	0.96	2.47	0.03*
Diskrepansi	4.78	0.81	4.32	0.93	4.67	0.77	4.78	0.40	4.66	0.88	1.63	0.14
Komunikasi	5.53	0.81	5.04	0.97	4.95	0.83	5.04	0.90	5.26	1.00	2.43	0.04*
Keseluruhan	4.95	0.57	4.70	0.52	4.68	0.46	4.86	0.58	4.92	0.58	2.78	0.03*

\* Signifikan pada  $\alpha < 0.05$

SP : Sisihan piawai

\*\*Signifikan pada  $\alpha < 0.01$

Bagi menguji Hipotesis 1c ( $H_1^c$ ) kajian iaitu perbezaan kesediaan untuk berubah mengikut faktor tempoh berkhidmat responden, data dianalisis dengan menggunakan analisis ANOVA. Dapatan analisis menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah ( $F=2.78$ ,  $\alpha < 0.05$ ) mengikut faktor tempoh berkhidmat (Jadual 9). Ini bermakna Hipotesis 1c ( $H_1^c$ ), iaitu terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut tempoh berkhidmat adalah benar dan gagal ditolak.

Analisis bagi setiap dimensi kesediaan untuk berubah pula mendapati 5 dimensi iaitu kewajaran berubah ( $F= 3.17$ ,  $\alpha < 0.01$ ), efikasi ( $F=3.76$ ,  $\alpha < 0.01$ ), komunikasi ( $F= 2.43$ ,  $\alpha < 0.05$ ), valens personal ( $F=2.47$ ,  $\alpha < 0.05$ ) dan sokongan pengurusan ( $F=2.43$ ,  $\alpha < 0.05$ ) adalah berbeza mengikut faktor tempoh berkhidmat. Hanya dimensi diskrepansi yang tidak berbeza mengikut tempoh berkhidmat.

Dapatan ini menunjukkan guru mempunyai kesedaran untuk berubah yang tinggi pada awal perkhidmatan dan kesediaan untuk berubah ini menurun selepas 6 tahun perkhidmatan dan nilai kesediaan untuk berubah ini naik semula bagi tahun-tahun ke-20 dan selebihnya. Berkemungkinannya pada waktu ini kebanyakan guru berada dalam zon naik pangkat bagi jawatan-jawatan utama di pelbagai peringkat sekolah ataupun pada peringkat jabatan.

### Perbezaan Kesediaan untuk Berubah Guru Mengikut Faktor Kelulusan Akademik

Analisis kesediaan untuk berubah guru mengikut faktor kelulusan akademik dilakukan bagi menguji Hipotesis 1d ( $H_1^d$ ) kajian. Analisis ini juga bertujuan bagi mengenal pasti perbezaan 6 dimensi kesediaan untuk berubah (kewajaran berubah, sokongan pengurusan, efikasi, valens personal, diskrepansi dan komunikasi) mengikut faktor kelulusan akademik. Terdapat tiga jenis kelulusan akademik responden yang mengajar di sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan, iaitu Sijil/ Diploma Perguruan, ijazah Sarjana Muda dan ijazah Sarjana. Keseluruhan dapatan menunjukkan guru mempunyai kesediaan untuk berubah yang tinggi (min > 4.60) bagi semua kumpulan guru mengikut kelulusan akademik (Jadual 10).

JADUAL 10: Taburan min dan perbezaan dimensi kesediaan untuk berubah responden mengikut faktor kelulusan akademik.

Dimensi Kesediaan Untuk Berubah	Sijil/ Dip. Perguruan		Sarjana Muda		Sarjana		Nilai F	Sig.
	Min	SP	Min	SP	Min	SP		
Kewajaran Berubah	5.08	0.77	5.17	0.76	5.22	0.56	0.64	0.52
Sokongan Pengurusan	4.88	1.08	4.65	1.13	5.04	0.99	2.54	0.08
Efikasi	4.77	0.59	4.70	0.64	4.73	0.64	0.54	0.58
Valens Personal	4.55	1.05	4.40	1.02	4.57	1.08	-1.03	0.35
Diskrepansi	4.65	1.02	4.56	1.03	5.21	1.02	2.78	0.06
Komunikasi	5.04	0.94	5.18	0.93	5.44	0.81	2.60	0.07
Keseluruhan	4.83	0.57	4.78	0.55	5.04	0.48	2.15	0.12

Responden berkelulusan sarjana menunjukkan min tertinggi bagi dimensi komunikasi (5.44), diikuti dimensi kewajaran berubah (5.22), diskrepansi (5.21), sokongan pengurusan (5.04), efikasi (4.73), dan valens personal (4.57). Bagi kumpulan sarjana muda pula, min dimensi kesediaan untuk berubah tertinggi adalah komunikasi (5.18), diikuti oleh kewajaran berubah (5.17), efikasi (4.70), diskrepansi (4.56), dan valens personal (4.40). Kumpulan responden Sijil/ Diploma Perguruan pula menunjukkan min tertinggi bagi dimensi kewajaran berubah (5.08), diikuti dimensi komunikasi (5.04), sokongan pengurusan (4.88), efikasi (4.77), diskrepansi (4.65), dan valens personal (4.55). Dapatan ini menunjukkan 2 dimensi utama bagi semua kumpulan kelulusan akademik adalah sama iaitu dimensi komunikasi dan dimensi kewajaran berubah. Keseluruhan skor min kesediaan untuk berubah bagi responden berkelulusan sarjana adalah 5.04, manakala skor min kesediaan untuk berubah responden berkelulusan sarjana muda adalah 4.78 dan skor min kesediaan untuk berubah responden berkelulusan sijil/ diploma perguruan pula adalah 4.83.

Walau bagaimanapun analisis ANOVA bagi menguji Hipotesis 1d ( $H_1^d$ ) kajian, iaitu perbezaan min kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor kelulusan akademik responden mendapati, tidak terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah ( $F=2.15$ ,  $\alpha > 0.05$ ) mengikut faktor kelulusan akademik (Jadual 10). Ini bermakna Hipotesis 1d ( $H_1^d$ ) iaitu terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor kelulusan akademik adalah tidak benar dan gagal diterima. Analisis bagi setiap dimensi kesediaan untuk berubah juga mendapati semua dimensi kesediaan untuk berubah adalah tidak berbeza mengikut faktor kelulusan akademik.

Keputusan keseluruhan pengujian Hipotesis 1, iaitu terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan mengikut faktor demografi ditunjukkan dalam Jadual 11 di bawah.

JADUAL 11: Keputusan keseluruhan ujian hipotesis bagi kesediaan untuk berubah guru.

Hipotesis 1	Penyataan	Keputusan
H <sub>1</sub> <sup>a</sup>	Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor jantina	Gagal diterima
H <sub>1</sub> <sup>b</sup>	Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor status perkahwinan	Gagal diterima
H <sub>1</sub> <sup>c</sup>	Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor tempoh berkhidmat	Gagal ditolak
H <sub>1</sub> <sup>d</sup>	Terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan untuk berubah (KB) guru mengikut faktor kelulusan akademik	Gagal diterima

## PERBINCANGAN

Kesediaan untuk berubah guru yang dikaji pada keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Lima dimensi dalam kesediaan untuk berubah (kewajaran berubah, komunikasi, efikasi, sokongan pengurusan dan diskrepansi) berada pada tahap tinggi, manakala dimensi valens personal pula berada pada tahap sederhana. Ini menunjukkan lima (5) dimensi utama bagi kesediaan untuk berubah adalah kewajaran berubah, komunikasi, efikasi, sokongan pengurusan, dan diskrepansi.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Holt *et al.* (2007) dan selari dengan dapatan kajian Van den Heuvel, Demerouti, Bakker dan Schaufeli (2013) dan Rafferty *et al.* (2013) yang menyatakan kunci bagi kesediaan untuk berubah adalah diskrepansi, kesesuaian, efikasi, komitmen ketua, dan valens personal. Kajian Grimolizzi-Jensen (2015) juga mendapati kesediaan untuk berubah dipengaruhi oleh faktor-faktor kesesuaian, diskrepansi, sokongan pengetua, efikasi, dan valens personal. Kajian ini juga menyokong kajian McKay *et al.* (2013) yang mendapati komunikasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kesediaan berubah.

Dapatan kajian ini juga mengesahkan apa yang dinyatakan oleh Madsen *et al.* (2005) dan Chreim (2006) bahawa dua faktor utama yang diperlukan bagi menghasilkan kesediaan untuk berubah dalam kalangan pekerja: (i) Faktor komunikasi (komunikasi yang jelas antara 'status quo' dalam organisasi akan membantu mempercepat perubahan), dan (ii) Faktor pengetahuan dan kemahiran (Pengetahuan, kemahiran dan kebolehan diperlukan bagi meningkatkan keyakinan pekerja dalam melaksanakan perubahan). Dapatan kajian ini juga menyamai kajian Abdullah Deraman *et al.* (2010) yang dijalankan ke atas pensyarah-pensyarah IPG.

Dapatan kajian ini juga selaras dengan kajian McKay *et al.* (2013) yang mendapati pekerja-pekerja sektor awam mempunyai kesediaan berubah yang tinggi, manakala Dhingra dan Punia (2016) pula mendapati pekerja sektor perkilangan juga mempunyai kesediaan berubah yang tinggi. Oleh itu didapati pekerja bagi kedua-dua sektor awam atau swasta mempunyai kesediaan berubah yang tinggi dan dapatan kajian ini mengesahkan bahawa guru-guru sebagai pekerja sektor awam mempunyai kesediaan berubah yang tinggi. Kesediaan untuk berubah didapati tidak berbeza mengikut faktor jantina, status perkahwinan, kelulusan dan gred perkhidmatan. Dapatan ini menyamai dapatan Kim dan Omar Abdul Karim (2016) yang mendapati sikap terhadap perubahan tidak berbeza mengikut kelulusan akademik dan senioriti.



Dapatan kajian ini juga menyamai dapatan kajian Md Mahbubul Haque (2008), Abdullah Deraman *et al.* (2006), Madsen *et al.* (2005), Warr (2001) dan McKay *et al.* (2013) yang mendapati kesediaan untuk berubah berbeza mengikut pengalaman. Kajian ini juga selaras dengan dapatan Grimolizzi-Jensen (2015) yang menggunakan umur dalam mengesan kesediaan untuk berubah. Mereka mendapati faktor umur memberi kesan ke atas kesediaan untuk berubah, di mana terdapatnya perbezaan kesan motivasi ke atas kesediaan untuk berubah di antara pekerja muda dengan pekerja yang berumur. Pekerja yang muda (18-25 tahun) didapati mempunyai kesediaan untuk berubah yang lebih tinggi berbanding pekerja yang lebih berusia. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Warr (2001). Warr juga mencadangkan pekerja yang berumur memerlukan motivasi berubah yang berbeza berbanding dengan pekerja yang lebih muda. Anupama *et al.* (2007) juga mendapati faktor umur didapati mempengaruhi kesediaan untuk berubah seseorang pekerja.

Dapatan kajian ini juga menyamai hasil kajian Inandi dan Gilic (2016) yang kesediaan untuk berubah bagi 5,932 orang guru-guru sekolah rendah di Turki yang juga mendapati guru-guru sekolah rendah mempunyai kesediaan untuk berubah yang tinggi.

## RUMUSAN

Keseluruhan dapatan kajian ini mendapati guru sekolah rendah di seluruh negeri Kelantan mempunyai kesediaan untuk berubah yang tinggi. Begitu juga dengan 6 dimensi kesediaan untuk berubah iaitu dimensi diskrepansi, dimensi komunikasi, dimensi sokongan pengurusan, dimensi efikasi, dimensi kewajaran berubah, dan dimensi valens personal. Semuanya berada pada tahap tinggi. Dimensi utama dalam kesediaan untuk berubah adalah kewajaran berubah, komunikasi, sokongan pengurusan dan efikasi. Kesediaan untuk berubah didapati tidak berbeza mengikut faktor jantina, faktor status perkahwinan, faktor kelulusan akademik, dan faktor gred perkhidmatan guru, tetapi berbeza mengikut faktor tempoh berkhidmat.

## RUJUKAN

- Abdullah Deraman, Wan Ab. Aziz Mohd Amin & Wan Salihin Wong Abdullah. (2006). Perkaitan gaya komunikasi kepimpinan transformasi dengan kesediaan untuk perubahan (readiness for change): Tinjauan di Institut Perguruan Kota Bharu. *Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Pertama Pembangunan Komuniti Pulau dan Pesisir Pantai 2006, 19-21 November 2006*. Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia Seminar (KUSTEM).
- Abdullah Deraman, Wan Ab. Aziz Mohd Amin & Wan Salihin Wong Abdullah (2010). Impak gaya komunikasi kepimpinan transformasi dan kesediaan untuk perubahan terhadap perubahan organisasi di Institut Pendidikan Guru Malaysia. *Kertas kerja yang dibentangkan dalam 7<sup>th</sup> Biennial Conference of the Pasific and Asian Communication Association. 10-1 Januari 2010*. Universiti Putra Malaysia.
- Anupama Narayan, A., Steele-Johnson, D., Delgado, K. M. & Cole, A. P. (2007). Differential effects of pretraining influences on readiness to change. *Journal of Psychology*. 141(1): 47-60.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1996). Organizational changes: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Burke, W. W. (2002). *Organizational change : Theory and practice*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Chreim, S. (2006). Postscript to change: Supervisors' retrospective views of organizational changes. *Personal Review*, 35(3), 315-335.

- Cunningham, C. E., Woodward, C. E., Shannan, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychology and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392.
- Dhingra, R. & Punia, K.B. (2016). Impact of organizational culture on employees' readiness to change. *Journal of Management Research*, 16(3), 135-147.
- Drucker, P. (1995). *Managing in time of great change*. New York: Truman Tailey Books/Dutton.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Rusell, J. E. & Garby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling, *Human Relations*, 53(3), 419-428.
- Grimolizzi-Jensem, C. J. (2015). Organizational change: Evaluating the effect of motivational interviewing on readiness to change.
- Harris, A. (2002). *School improvement: "What's in it school?"* New York: Routledge Falmer.
- Harpanchem, C. (1997). The extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. Disertasi kedokteran tidak diterbitkan. Colorado State University.
- Holt, D. T. (2002). Readiness for change: The development of a scale. *Dissertation Abstracts International*, 63(11), 4006. Pro Quest Digital Dissertations Database. (University Microfilms No. AAT 3070767).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 43(2), 232-255.
- Honson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. (5th Edition), Boston: Pearson Education.
- Inandi, Y., Tunc, B. & Gilic, F. (2013). School administrator's leadership styles and resistance to change. *International Journal Academic*, 5(5), 196-203.
- Inandi, Y. & Gilic, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Guru*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kim, T. M. & Omar Abdul Karim. (2016). Teacher attitudes toward change: A comparison between high and mediocre-performing secondary schools in Malaysia. *ISEA*, 64(1), 105-127.
- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R., (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationship in workplace make difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Madsen, S. R., John, C. R. & Miller, D., (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93.
- McKay, K., Kuntz, J. R. C. & Naswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The role of Change Readiness. *Journal of New Zealand Psychology*, 42(2), 29-40.
- Md Mahbulul Haque. (2008). A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change. *A dissertation submitted in partial satisfaction of the*

- requirements for the degree of Doctorate in Education in Organizational Leadership, Pepperdine University.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin. (2009). *Pengurusan perubahan terancang dalam pembastarian sekolah: proses pelaksanaan polisi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin. (2013). *Pengurusan perubahan terancang dalam pembastarian sekolah: proses pelaksanaan polisi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Nor'Atiekah Mat Ali & Siti Aisyah Panatik. (2013). The relationships between work values and work-related attitude: The role of social supports as moderator. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(8), 369-375.
- Oreg, S., Michel, A. & By, B. (2013). *The psychology of organizational change*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 79, 79-96. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P. & Shaw, D. (2013). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99-120.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Punia, B. K. & Rani Rekha. (2011). Change readiness behavior of employees across demographic variables. *Asia Pacific of Research in Business management*, 2(2), 46-55.
- Rafferty, A., Jimmieson, N. & Armenakis, A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*. 39(1), 110-135.
- Reglin, G. & Reitzammer, A. (2008). A dealing with stress teachers, *Education*, 118(4), 590-597.
- Soha, K. & Shole, K. (2017). The relationship between novice and experienced EFL teachers' reflective teaching and their burnout. *Journal of Profesional Capital and Community*, 2(1), 169-187.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Steven, D. C., Cathy, R. W., Kathy, R. & Theresa, R. K. (2009). Influences of context, process and individual differences on nurses' readines for change to magnet status. *Journal of Advanced Nursing*, 65(7), 1412-1422.
- Stevens, G., (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.
- Van den Heuval, M., Demerouti, E, Bakker, A. & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vovational Behaviour*, 83(1), 11-21.
- Wan Md. Zahid Nordin. (1993). *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Interprise.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour; Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 16, 1-36.
- Weiner, J. B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement. Sci.* 4: 67-75.
- Witmer, M. (2005). Relationship among transformational leadership, family background, teacherscommitment to change, effective school' characteristics, and student achiement

in California public comprehensive high school: a structural equation model. *Disertasi Ed.D., Azusa Pacific University; AAT 3160499.*

Ying, W. L. (2012). The relationship among work values, burnout and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 251-268.

### **About the Authors**

Nik Noraini Raja Abdullah is a Senior Lecturer at Jabatan Pengajian Melayu, Institut Pendidikan Guru Kampus Kota Bharu, Kelantan. Her expertise is in pedagogy enhancement. Her research interest is mainly to determine the level of readiness for change among primary school teachers in Kelantan.

Noor Hisham Md Nawawi is a Senior Lecturer at the Centre for Language Studies and Generic Development in Universiti Malaysia Kelantan. His expertise is in Religious Studies, Religious Education, and Curriculum Development.