

**PENGARUH SOKONGAN ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN PEMIMPIN
PERTENGAHAN DI SEKOLAH
RENDAH : PENGUPAYAAN
PSIKOLOGIKAL SEBAGAI MEDIATOR**

NORLIZA BINTI ABDUL KADIR

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2025

**PENGARUH SOKONGAN ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN PEMIMPIN
PERTENGAHAN DI SEKOLAH
RENDAH : PENGUPAYAAN
PSIKOLOGIKAL SEBAGAI MEDIATOR**

oleh

NORLIZA BINTI ABDUL KADIR

**Tesis ini diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Mac 2025

PENGHARGAAN

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih saya ucapkan kepada Profesor Madya Dr. Aziah binti Ismail selaku penyelia pertama dan Profesor Madya Dr. Ahmad Zamri bin Khairani sebagai penyelia kedua saya atas segala tunjuk ajar, bimbingan, dorongan dan nasihat yang telah diberi semasa menjalankan tesis ini. Penghargaan juga dirakamkan kepada Bahagian Tajaan Kementerian Pendidikan Malaysia, Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan dan Pengarah Pendidikan Negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang kerana memberi kebenaran bagi menjalankan kajian ini di sekolah-sekolah rendah di setiap negeri. Jutaan terima kasih kepada guru besar dan ketua panitia di sekolah-sekolah rendah di ketiga-tiga negeri kerana telah memberi kerjasama padu semasa kajian ini dijalankan. Hanya Allah S.W.T jua yang mampu membalas segala budi baik mereka. Akhir sekali, penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak ternilai terutamanya kepada seluruh ahli keluarga tercinta serta sahabat handai yang telah banyak membantu dan mengorbankan masa sepanjang pengajian ini. Sesungguhnya, tanpa izin Allah menghadirkan semua insan yang berhati mulia membantu saya, menghulurkan sokongan moral dan doa, saya tidak akan dapat menyiapkan tesis PhD ini. Segala kekurangan dalam tesis ini adalah dari kekurangan diri saya sendiri dan yang baik itu dari Allah jua

SENARAI KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
SENARAI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI SINGKATAN	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvii
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar belakang kajian	3
1.2.1 Tata tingkat kepimpinan di sekolah	3
1.2.2 Sokongan organisasi	7
1.2.3 Komitmen kerja	9
1.2.4 Pengupayaan	10
1.3 Penyataan Masalah.....	14
1.4 Objektif Kajian.....	18
1.5 Soalan Kajian	19
1.6 Hipotesis Kajian.....	20
1.7 Kepentingan Kajian	21
1.8 Definisi Operasional	23
1.8.1 Sokongan Organisasi	23
1.8.2 Pengupayaan Psikologikal.....	24
1.8.2(a) Dimensi Makna	25
1.8.2(b) Dimensi Kompetensi	25

1.8.2(c)	Dimensi Autonomi	25
1.8.2(d)	Dimensi Impak	25
1.8.3	Komitmen	26
1.8.3(a)	Komitmen Afektif.....	26
1.8.3(b)	Komitmen Normatif.....	26
1.8.3(c)	Komitmen Berterusan.....	26
1.8.4	Pemimpin Pertengahan	27
1.9	Batasan Kajian	27
1.10	Kesimpulan	29
BAB 2	TINJAUAN LITERATUR	30
2.1	Pendahuluan	30
2.2	Sokongan Organisasi.....	32
2.2.1	Konsep dan Definisi Sokongan Organisasi	33
2.2.2	Model Sokongan Organisasi.....	35
2.2.3	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Sokongan Organisasi	36
2.3	Pengupayaan Psikologikal	38
2.3.1	Definisi dan Konsep Pengupayaan Psikologikal.....	39
2.3.2	Model Pengupayaan Psikologikal	41
2.3.2(a)	Dimensi Makna	41
2.3.2(b)	Dimensi Kompetensi	42
2.3.2(c)	Dimensi Autonomi	43
2.3.2(d)	Dimensi Impak	44
2.3.3	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Pengupayaan Psikologikal	45
2.4	Komitmen Pemimpin Pertengahan	49
2.4.1	Definisi dan Konsep Komitmen	49
2.4.2	Model Komitmen.....	51
2.4.2(a)	Komitmen Afektif.....	51

2.4.2(b)	Komitmen Berterusan.....	52
2.4.2(c)	Komitmen Normatif	52
2.4.3	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Komitmen	53
2.5	Pemboleh Ubah Kajian	60
2.6	Kerangka Teori.....	62
2.6.1	Teori Pertukaran Sosial Blau (1964)	62
2.6.2	Rasional Pemilihan Teori.....	67
2.7	Kesimpulan	70
BAB 3 METODOLOGI.....		71
3.1	Pendahuluan	71
3.2	Reka Bentuk Kajian	71
3.3	Kerangka Kajian	72
3.3.1	Variabel Bebas	73
3.3.2	Variabel Bersandar.....	74
3.3.3	Variabel Extraneous	74
3.3.4	Variabel Mediator	75
3.4	Populasi dan Pensampelan Kajian	76
3.4.1	Kaedah Kuantitatif.....	76
3.4.1(a)	Populasi Kaedah Tinjauan	76
3.4.1(b)	Pensampelan Kaedah Tinjauan.....	77
3.4.2	Kaedah Kualitatif.....	80
3.4.2(a)	Pensampelan Bertujuan	80
3.5	Instrumen Kajian.....	82
3.5.1	Instrumen Kajian Kuantitatif.....	82
3.5.1(a)	Bahagian A: Maklumat Latar Belakang Responden	82
3.5.1(b)	Bahagian B: Sokongan Organisasi	83
3.5.1(c)	Bahagian C: Pengupayaan Psikologikal.....	84

3.5.1(d)	Bahagian D: Komitmen Pemimpin Pertengahan.....	87
3.5.2	Garis Panduan Untuk Pengumpulan Data Kualitatif.....	89
3.6	Kajian Rintis	91
3.6.1	Kesahan Instrumen	92
3.6.2	Kebolehpercayaan Instrumen	96
3.6.3	Kesahan Kandungan Garis Panduan Kajian Kualitatif.....	99
3.7	Etika Kajian	101
3.8	Prosedur Pengumpulan Data.....	102
3.8.1	Pengumpulan Data Kuantitatif	103
3.8.2	Pengumpulan Data Kualitatif	104
3.9	Prosedur Analisis Data	107
3.9.1	Analisis Data Kuantitatif	107
3.9.2	Penapisan Data	110
3.9.3	Analisis Kehilangan atau Ketiadaan Data	110
3.9.4	Penentuan Kenormalan Data	111
3.9.5	Analisis Faktor.....	112
3.9.5(a)	Pengupayaan Psikologikal.....	116
3.9.5(b)	Sokongan Organisasi	119
3.9.6	Analisis Data Kualitatif	121
3.10	Kesimpulan	123
BAB 4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN		124
4.1	Pendahuluan	124
4.2	Kadar Respons Kajian.....	124
4.3	Taburan Demografi Responden	125
4.3.1	Profil Responden Kajian Kuantitatif	125
4.4	Interkorelasi	128
4.4.1	Pengupayaan Psikologikal.....	128

4.4.2	Komitmen	129
4.4.3	Sokongan Organisasi	130
4.5	Tahap Sokongan Organisasi, Pengupayaan Psikologikal dan Komitmen Pemimpin Pertengahan Di Sekolah Rendah	130
4.5.1	Tahap Sokongan Organisasi Pemimpin Pertengahan di Sekolah Rendah	131
4.5.2	Tahap Pengupayaan Psikologikal dalam Kalangan Pemimpin Pertengahan di Sekolah Rendah	133
4.5.3	Tahap Komitmen Pemimpin Pertengahan di Sekolah Rendah	133
4.6	Pengujian Hipotesis	134
4.7	Dapatan Kajian Kualitatif	150
4.7.1	Latar Belakang Sekolah Kajian	152
4.7.2	Profil Informan Kajian Kualitatif	153
4.7.2(a)	Penolong Kanan Pentadbiran Sekolah A (Informan R1).....	153
4.7.2(b)	Ketua Panitia Sekolah A (Informan R2).....	153
4.7.2(c)	Guru Mata Pelajaran Sekolah A (Informan R3)	154
4.7.2(d)	Guru Besar Sekolah B (Informan R4).....	154
4.7.2(e)	Ketua Panitia Sekolah B (R5)	155
4.7.2(f)	Guru Mata pelajaran Sekolah B (Informan R6)	155
4.7.3	Sokongan Organisasi	155
4.7.3(a)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Ganjaran Organisasi Dalam Sokongan Organisasi	155
4.7.3(b)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Keadilan Dalam Sokongan Organisasi	159
4.7.3(c)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Sokongan Dalam Sokongan Organisasi	162
4.7.3(d)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Keadaan Kerja Dalam Sokongan Organisasi	166
4.7.4	Pengupayaan Psikologikal.....	176

4.7.4(a)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Makna Dalam Variabel Pengupayaan Psikologikal Pemimpin Pertengahan.....	177
4.7.4(b)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Kompetensi Dalam Variabel Pengupayaan Psikologikal Pemimpin Pertengahan.....	181
4.7.4(c)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Autonomi Dalam Variabel Pengupayaan Psikologikal Pemimpin Pertengahan.....	186
4.7.4(d)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Makna Dalam Variabel Pengupayaan Psikologikal Pemimpin Pertengahan.....	193
4.7.5	Komitmen Pemimpin Pertengahan.....	200
4.7.5(a)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Komitmen Afektif Dalam Variabel Komitmen	201
4.7.5(b)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Komitmen Normatif Dalam Variabel Komitmen	207
4.7.5(c)	Penjelasan Informan Tentang Dimensi Komitmen Bertreusan Dalam Variabel Komitmen.....	210
4.7.6	Rumusan Dapatan Kualitatif	215
4.8	Kesimpulan	218
BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN.....		219
5.1	Pendahuluan.....	219
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	219
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian.....	222
5.3.1	Pengaruh Sokongan Organisasi Terhadap Komitmen Pemimpin Pertengahan.....	222
5.3.2	Pengaruh Pengupayaan Psikologikal Terhadap Komitmen Pemimpin Pertengahan.....	224
5.3.3	Pengaruh Sokongan Organisasi Terhadap Pengupayaan Psikologikal	227
5.3.4	Pengaruh Pengupayaan Psikologikal Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Antara Sokongan Organisasi dengan Komitmen Pemimpin Pertengahan.....	228
5.4	Perbincangan berdasarkan Mediator dan Keseluruhan.....	233

5.5	Implikasi Kajian.....	239
5.5.1	Implikasi Terhadap Teori.....	239
5.5.2	Implikasi Terhadap Metodologi yang Digunakan.....	241
5.5.3	Implikasi Terhadap Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia.....	242
5.5.4	Implikasi Terhadap Penambahbaikan Amalan Kepimpinan Pendidikan.....	245
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan.....	249
5.7	Kesimpulan.....	250
	RUJUKAN.....	252

LAMPIRAN

SENARAI PENERBITAN

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 3.1	Bilangan Sekolah Rendah di Utara Semenanjung Malaysia 77
Jadual 3.2	Pensampelan Rawak Strata Sekolah Kajian 78
Jadual 3.3	Ringkasan Bilangan dan Peratusan Sekolah Kajian 79
Jadual 3.4	Senarai Item Sokongan Organisasi 84
Jadual 3.5	Senarai Item Pengupayaan Psikologikal..... 86
Jadual 3.6	Senarai Item Komitmen..... 88
Jadual 3.7	Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item Kuantitatif dan Kualitaif..... 91
Jadual 3.8	Cadangan Penambahbaikan Pakar Kandungan dan Perubahan Dalam Instrumen 95
Jadual 3.9	Rumusan Kesahan oleh Panel Pakar Kandungan 96
Jadual 3.10	Nilai Cronbach Alpha bagi Instrumen Sokongan Organisasi 97
Jadual 3.11	Nilai Cronbach Alpha bagi Instrumen Komitmen..... 97
Jadual 3.12	Nilai Cronbach Alpha bagi Instrumen Pengupayaan Psikologikal 98
Jadual 3.13	Kaedah Analisis Data..... 109
Jadual 3.14	Min, Sisihan Piawai, Skewness dan Kurtosis Variabel Kajian 111
Jadual 3.15	Komitmen Pemimpin Pertengahan 113
Jadual 3.16	Pengupayaan Psikologikal..... 117
Jadual 3.17	Analisis Faktor Sokongan Organisasi..... 120
Jadual 4.1	Kadar Maklum Balas Responden 125
Jadual 4.2	Profil Demografi Responden 126
Jadual 4.3	Nilai Kolerasi Variabel Pengupayaan Psikologikal 128
Jadual 4.4	Nilai Kolerasi Variabel Komitmen 129
Jadual 4.5	Nilai Kolerasi Variabel Sokongan Organisasi 130

Jadual 4.6	Interpretasi Tahap Berdasarkan Skor Min	131
Jadual 4.7	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Sokongan Organisasi	132
Jadual 4.8	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Pengupayaan Psikologikal.....	133
Jadual 4.9	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Komitmen Pemimpin Pertengahan.....	134
Jadual 4.10	Pengujian kebolehppercayaan konstruk bagi model pengukuran <i>2nd order</i>	138
Jadual 4.11	Pengujian Kebolehppercayaan Konstruk Bagi Model Pengukuran <i>1st Order</i>	141
Jadual 4.12	Nilai <i>Heterotrait-Monotrait ratio of correlations</i> (HTMT)	142
Jadual 4.13	Ujian Fornell dan Lacker.....	143
Jadual 4.14	Nilai VIF model dalaman kajian.....	145
Jadual 4.15	Nilai R^2 bagi <i>variable laten endogenous</i>	145
Jadual 4.16	Laluan koefisyen pengaruh langsung	146
Jadual 4.17	Laluan koefisyen pengaruh mediator	148
Jadual 4.18	Kesan saiz (f^2).....	149
Jadual 4.19	Saiz kesan mediator pengupayaan psikologikal terhadap hubungan antara sokongan organisasi dan komitmen pemimpin pertengahan.	150
Jadual 4.20	Senarai Sekolah dan Informan Temu Bual Separa Berstruktur	151
Jadual 4.21	Ringkasan Dapatan Kualitatif Variabel Sokongan Organisasi	173
Jadual 4.22	Ringkasan Dapatan Kualitatif Variabel Pengupayaan Psikologikal	197
Jadual 4.23	Ringkasan Dapatan Kualitatif Variabel Komitmen	213
Jadual 4.24	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif.....	216

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1	Model komitmen Meyer dan Allen (1991)..... 51
Rajah 3.1	Reka Bentuk Berurutan Penerangan..... 72
Rajah 3.2	Kerangka Kajian 73
Rajah 3.3	Model Mediator 75
Rajah 3.4	Proses Analisis Data Kualitatif..... 123
Rajah 4.1	Model pengukuran 2 nd order..... 138
Rajah 4.2	Model pengukuran 1 st order..... 140
Rajah 4.3	Model struktural kajian..... 144

SENARAI SINGKATAN

EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
IPTS	Institusi Pengajian Tinggi Swasta
KP	Ketua Panitia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LCML	Leadership Course for Middle Leaders,
NPQEL	Kelayakan Profesionalisme Pemimpin Pendidikan Kebangsaan
POS	Perceived Organizational Support,
PPD	Pegawai Pendidikan Daerah
PPKI	Program Pemulihan Kelas Inklusif
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
SABK	sekolah agama bantuan kerajaan
SAR	Sekolah Agama Rakyat
SJKC	sekolah jenis kebangsaan Cina
SJKT	sekolah jenis kebangsaan tamil
SPKhas	sekolah pendidikan khas
TQM	Total Quality Management

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran A Surat Kelulusan Bersyarat Untuk Menjalankan Kajian dari
Kementerian Pendidikan Malaysia
- Lampiran B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian
- Lampiran C Borang Soal Selidik

**PENGARUH SOKONGAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
PEMIMPIN PERTENGAHAN DI SEKOLAH RENDAH : PENGUPAYAAN
PSIKOLOGIKAL SEBAGAI MEDIATOR**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap sokongan organisasi, pengupayaan psikologikal dan komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Selain itu, kajian ini juga melihat sejauh mana perbezaan komitmen pemimpin pertengahan berdasarkan jantina, umur, kelayakan akademik dan jangka masa pengalaman menjadi pemimpin pertengahan. Di samping itu, kajian ini juga bermatlamat untuk mengenal pasti pengaruh yang signifikan di antara ketiga-tiga variabel iaitu sokongan organisasi, pengupayaan psikologikal dan komitmen pemimpin pertengahan serta mengenal pasti pengaruh mediator yang signifikan bagi pengupayaan psikologikal terhadap hubungan antara sokongan organisasi dengan komitmen pemimpin pertengahan. Kajian ini menggunakan kaedah gabungan berturutan iaitu kuantitatif dan kualitatif sebagai reka bentuk kajian dengan pemberatan KUAN-Kual. Bagi kutipan data kuantitatif, kajian ini menggunakan soal selidik sebagai alat ukur kajian dengan melibatkan kaedah pensampelan rawak strata, manakala kajian kualitatif pula menggunakan kaedah fenomenologi iaitu melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Data kuantitatif dikumpul daripada 550 responden yang terdiri daripada Ketua Panitia di 50 buah sekolah rendah di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang yang terpilih. Manakala data kualitatif dikutip melalui kaedah temu bual yang dilaksanakan kepada sembilan orang informan yang terdiri daripada guru besar, penolong kanan pentadbiran, ketua panitia dan guru mata pelajaran. Data yang diperolehi dari soal selidik berkenaan telah dianalisis menggunakan instrumen yang telah disesuaikan daripada skala *Survey of*

Perceived Organizational Support untuk mengukur tahap sokongan organisasi. Manakala instrumen untuk mengukur komitmen pemimpin pertengahan telah disesuaikan berdasarkan soal selidik ‘*A psychometric Assesment Of The Malay Version of Meyer and Allen’s Organizational Commitment Measure*’. Instrumen pengupayaan psikologikal pula menggunakan soal selidik Skala Pengupayaan Psikologikal. Keputusan analisis data yang telah dijalankan melalui SmartPLS versi 4.0. menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi komitmen pemimpin pertengahan dalam kalangan responden yang berbeza umur, kelayakan akademik dan pengalaman pemimpin pertengahan. Dapatan kajian juga mendapati bahawa sokongan organisasi terutamanya dari aspek positif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pemimpin pertengahan dan pengupayaan psikologikal pemimpin pertengahan. Dimensi autonomi bertindak sebagai mediator separa terhadap hubungan antara dimensi aspek positif dengan komitmen afektif, manakala dimensi kompetensi bertindak sebagai mediator separa terhadap hubungan antara dimensi aspek positif dengan komitmen normatif. Akhir sekali, dapatan kajian di bahagian kualitatif menunjukkan bahawa dimensi-dimensi dalam variabel sokongan organisasi dan dimensi-dimensi dalam variabel pengupayaan psikologikal mampu berperanan dalam mempengaruhi tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Amalan dalam setiap dimensi semenangnya wujud dalam kalangan pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah yang dikaji, cuma perbezaannya adalah tahap amalan tersebut dipraktikkan.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON MIDDLE LEADERS
IN PRIMARY SCHOOLS : PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AS
MEDIATOR**

ABSTRACT

This study aims to identify the level of organizational support, psychological empowerment, and commitment of middle leaders in primary schools. In addition, this study also looked at the extent of differences in the commitment of middle leaders based on gender, age, academic qualifications, and the length of experience of being a middle leader. This study also aims to identify a significant influence between the three variables, namely organizational support, psychological empowerment, and commitment of middle leaders as well as identify a significant mediator influence of psychological empowerment on the relationship between organizational support and commitment of middle leaders. This study uses a sequential combination of quantitative and qualitative methods as a research design with QUAN-qual weightage. For the quantitative study, this study uses a questionnaire as a research measurement tool involving strata random sampling, while the qualitative study uses a phenomenological method that is through interviews, observations, and document analysis. All data collected from 550 respondents were analysed using an instrument adapted from the Survey of Perceived Organizational Support to measure the level of organizational support. While the instrument to measure the commitment of middle leaders was adapted based on the questionnaire 'A psychometric Assessment of The Malay Version of Meyer and Allen's Organizational Commitment Measure'. The psychological empowerment instrument uses the Psychological Empowerment Scale questionnaire. The results of the data analysis that has been carried out through

SmartPLS version 4.0, analysis test show that there is no significant difference in the commitment of middle leaders among respondents of different ages, academic qualifications, and the experience of middle leaders. The findings of the study also show that organizational support, especially from a positive aspect, has a significant influence on the commitment of middle leaders and the psychological empowerment of middle leaders. The autonomy dimension acts as a partial mediator of the relationship between the positive aspect dimension and affective commitment, while the competence dimension acts as a partial mediator of the relationship between the positive aspect dimension and normative commitment. Finally, the findings of the study in the qualitative part show that the dimensions in the organizational support variable and the dimensions in the psychological empowerment variable can play a role in influencing the level of commitment of middle leaders in primary schools. Practices in each dimension may exist among middle leaders in the schools studied, the only difference is the level at which these practices are practiced.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Kecemerlangan sesebuah sekolah amat dipengaruhi oleh struktur organisasi serta kerjasama yang terjalin dalam kalangan seluruh warga sekolah bermula daripada pengurusan tertinggi, pengurusan pertengahan dan para guru pada peringkat akar umbi yang berhadapan secara langsung dengan pelajar di dalam bilik darjah (Mohammed Sani, 2012). Hal ini adalah kerana pemimpin sekolah perlu bertindak dengan lebih berkesan untuk menghasilkan pelajar berpendidikan dan berupaya untuk bersaing dalam ekonomi global (Noor Syahida et al., 2021; Zaidatul Akmaliah & Soaib, 2011). Berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, pemimpin yang memacu sekolah ke arah pencapaian berprestasi tinggi sedang berganjak daripada idea ‘pemimpin wira’ kepada ‘kepemimpinan teragih’, iaitu memberi lebih kuasa kepada guru penolong kanan dan pegawai pengurusan peringkat pertengahan, seperti ketua bidang atau ketua panitia, untuk membuat keputusan di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Justeru, pemimpin tertinggi di sesebuah sekolah sewajarnya mahir mencungkil keperluan organisasi (Jamaliah & Norhashimah, 2005) dan bijak menentu hala tuju sekolah ke arah kemenjadian murid bagi memenuhi aspirasi murid seperti yang termaktub dalam PPPM 2013-2015 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Hakikat yang sebenarnya adalah, peranan dan fungsi pemimpin pertengahan di sesebuah sekolah amatlah besar. Namun demikian, data berkaitan pemimpin pertengahan adalah terhad kerana penilaian diagnostik yang dijalankan hanya tertumpu kepada peranan pengetua atau guru besar sahaja (Kementerian Pendidikan

Malaysia, 2013). Bukan sahaja dalam bidang pendidikan, malah dalam bidang kesihatan juga didapati kurang memahami dan membincangkan hal berkaitan peranan dan fungsi pemimpin pertengahan (Birken, 2011) dan hanya tertumpu kepada pemimpin utama sahaja (Birken et al., 2012).

Situasi ini menunjukkan bahawa, peranan dan fungsi pemimpin pertengahan jarang dibincangkan atau dibuat kajian terutama kajian yang tertumpu kepada peranan pengurusan yang menyeluruh dan peranan pemimpin pertengahan. Oleh hal yang demikian, sebagai langkah untuk penambahbaikan sekolah, barisan kepemimpinan pertengahan wajar ditampikan agar dapat memantapkan kepemimpinan sekolah yang sedia ada (Wan Roslina, 2011). Kumpulan ini dilihat menjadi pemimpin dan pada masa yang sama turut menjadi pengikut kepada pemimpin utama organisasi berkenaan. Justeru, perterjemahan tanggungjawab kepimpinan yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan memerlukan pertimbangan antara keperluan dan kehendak pemimpin utama juga guru-guru di bawah kepimpinan kelompok pemimpin pertengahan tersebut. Hal ini memerlukan komitmen pemimpin pertengahan untuk melaksanakan tanggungjawab kepimpinan mereka yang amat diperlukan di sesebuah sekolah bagi menyokong kepada keberkesanan kepimpinan tertinggi dalam semua aspek pengurusan sekolah berkenaan. Komitmen merupakan satu kuasa yang mengikat individu untuk melakukan sesuatu aksi yang berkaitan dengan sasaran tertentu (Noor Syahida et al., 2021; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Allen, 2004; Weiner, 1982). Komitmen juga mempunyai perkaitan dengan tanggungjawab terhadap sesuatu sasaran (Meyer & Allen, 2004). Oleh hal yang demikian, komitmen memainkan peranan penting sebagai pemangkin kepada kejayaan pelaksanaan aktiviti-aktiviti dalam organisasi. Justeru, persekitaran kerja organisasi yang positif amat memainkan peranan penting dalam menggalakkan pemimpin pertengahan untuk komited terhadap

kerja-kerja kepimpinan mereka. Hal ini adalah kerana, tanggapan individu terhadap sokongan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Rashidah & Suryati, 2010). Malahan kajian lepas turut mendapati bahawa komitmen terhadap organisasi turut dipengaruhi secara signifikan oleh pengupayaan psikologikal yang wujud dalam organisasi berkenaan. Pengupayaan psikologikal penting kepada organisasi kerana pengupayaan ini bukan hanya sekadar penurunan kuasa tetapi dari perspektif sejauh manakah kuasa yang diberikan itu ditanggap positif oleh orang bawahan (dalam kajian ini merujuk kepada pemimpin pertengahan) dan memberikan impak kepada tahap komitmen yang diberikan. Hal ini sekaligus dapat membantu meningkatkan keberkesanan pasukan kepimpinan dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang telah disasarkan.

1.2 Latar belakang kajian

1.2.1 Tata tingkat kepimpinan di sekolah

Struktur pentadbiran sistem pendidikan di Malaysia yang bertatatingkat memberikan impak kepada cara pengurusan dan pemerolehan kuasa bagi setiap pemimpin pada setiap peringkat (Adrew & Christina, 2022; Aziah & Abdul Ghani, 2017). Hal ini dirujuk oleh Weber (1947) sebagai sistem birokrasi. Dalam sistem birokrasi, pemimpin utama dalam sesebuah sistem pentadbiran, misalnya sistem pendidikan memegang kuasa yang tinggi dan berautonomi dalam proses pembuatan keputusan. Namun begitu, hal ini tidak bermakna proses pentadbiran dan kepimpinan '*one man show*' perlu diamalkan dalam organisasi yang mengamalkan sistem pentadbiran birokrasi. Terdapat banyak proses pengupayaan kuasa berlaku bagi memastikan pemimpin pada peringkat yang lain membantu pemimpin utama untuk

turut sama mentadbir dan menentukan keputusan yang terbaik dibuat untuk meningkatkan pencapaian organisasi berkenaan (Noor Syahida et al., 2021; Abdul Ghani et al., 2008). Akhirnya, sesebuah organisasi akan meningkat kualiti serta produktiviti hasil kesediaan pemimpin pertengahan (subordinat) menggunakan segala potensi yang ada semaksima mungkin untuk melaksanakan tugas yang diberikan (Ab. Aziz, 2001).

Pada peringkat sekolah, struktur pentadbiran yang bertatatingkat ini juga turut diamalkan dengan diterajui oleh pengetua atau guru besar sebagai pemimpin utama, dibantu oleh penolong kanan bagi hal ehwal akademik, murid dan kokurikulum serta ketua panitia bagi membantu memantau dan merancang aktiviti untuk meningkatkan pencapaian bagi setiap panitia yang diterajui. Pemimpin utama pada peringkat sekolah rendah di Malaysia ialah guru besar. Guru besar merupakan orang yang penting di sekolah kerana mereka adalah ketua, pengurus dan juga pemimpin (Adrew & Christina, 2022; Ishak, 2004, 2001; Flath & Findley, 1992). Justeru, sebagai seorang pemimpin, sewajarnya mereka mempunyai keupayaan mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah (Adrew & Christina, 2022; Lokman & Mohd. Anuar, 2011). Dalam melaksanakan tanggungjawab kepimpinan, guru besar tidak melaksanakan semua tanggungjawab tersebut secara bersendirian tetapi memerlukan individu lain untuk membantunya merancang, mengendalikan, menyelia, menilai pelaksanaan dan keberkesanan segala aktiviti yang dilakukan oleh panitia. Kumpulan individu yang membantu pemimpin utama dalam menjalankan tugas-tugas pengurusan dan kepimpinan dalam sesebuah organisasi ini digelar sebagai pemimpin pertengahan oleh pengkaji-pengkaji dalam bidang pengurusan. Budaya pengurusan sekolah berubah dari model hierarki 'atas-bawah' kepada struktur lebih mendatar yang melibatkan kebanyakan guru dalam pengurusan sekolah dan seterusnya wujud

keperluan pengurus pertengahan dengan tanggungjawab tertentu untuk menguruskan pasukan (panitia) yang berbeza mengikut mata pelajaran masing-masing (Blandford, 1999). Tambahan lagi, Leithwood (2016) menjelaskan bahawa barisan pemimpin pertengahan di sekolah merupakan sumber yang belum diterokai sepenuhnya, serta penting untuk peningkatan prestasi sekolah, dan guru yang dilantik untuk peranan ini sering kurang dimanfaatkan.

Pada peringkat sekolah, pemimpin pertengahan boleh dilihat pada tatatingkat kuasa dalam organisasi sekolah. Tiga kelompok utama pemimpin pertengahan ialah penolong kanan (pentadbiran, hal ehwal murid dan kokurikulum), ketua bidang dan ketua panitia. Dalam kajian ini, pemimpin pertengahan merujuk kepada kelompok Ketua Panitia (KP) di sekolah rendah berdasarkan bidang tugas yang digariskan dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986. Sergiovani (1995) menyatakan bahawa jawatan guru kanan mata pelajaran atau ketua panitia atau juga disebut sebagai pemimpin guru (*teacher leader*) dilihat semakin penting dan banyak membantu kelancaran pentadbiran sekolah serta menyumbang kepada kecemerlangan pengurusan melalui penurunan kuasa dan kejelasan berkaitan peranan yang dijalankan. Selain itu, Ling dan Abdul Ghani (2015) menegaskan bahawa pemimpin pertengahan berperanan penting kerana mereka adalah kumpulan pertengahan yang paling dekat dengan tenaga pengajar dan guru-guru melihat pemimpin pertengahan sebagai teladan mereka.

Pada tahun 1986, jawatan Ketua Panitia telah diwujudkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui arahan yang terkandung dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986. Surat pekeliling tersebut merupakan punca kuasa kepada penubuhan panitia bagi setiap mata pelajaran yang terdapat di sekolah rendah. Penubuhan panitia tersebut hendaklah dipimpin dan dikendalikan oleh seorang guru kanan yang dilantik sebagai Ketua Panitia oleh Guru Besar atau Pengetua Sekolah.

Semua Ketua Panitia mata pelajaran adalah secara automatik menjadi ahli-ahli Jawatankuasa Kurikulum Sekolah. Mereka ini mewakili panitia mata pelajaran masing-masing dalam jawatankuasa tersebut dan menjadi sebagai penghubung antara ahli panitia dengan Guru Besar atau Pengetua Sekolah. Keputusan-keputusan yang diambil oleh tiap-tiap panitia dalam perjumpaan-perjumpaannya berhubung dengan isu-isu atau masalah-masalah kurikulum dan pengajaran perlu dibawa oleh Ketua Panitia kepada Guru Besar atau Pengetua atau Penolong Kanannya, sama ada untuk mendapat penyelesaian atau untuk makluman (Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986).

Pewujudan jawatan Ketua Panitia di sekolah rendah ini digazetkan sebagai penting oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (1986) memandangkan tugas menguruskan kurikulum tidak boleh dilakukan secara bersendirian oleh Guru Besar. Justeru, komitmen Ketua Panitia yang dirujuk sebagai pemimpin pertengahan dalam kajian ini amat diperlukan agar peranan yang diharapkan seperti yang tercatat dalam Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986 dapat dilaksanakan dengan jayanya. Hal ini kerana, pemimpin pertengahan yang komited dapat memberikan impak yang positif terhadap pencapaian sesebuah organisasi (Noor Syahida et al., 2021; Abdullah et al., 2016). Pelbagai takrifan telah diberikan oleh pengkaji terdahulu tentang komitmen misalnya, Mathis dan Jackson (2002) telah memberikan definisi komitmen sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan beban kerja terhadap tujuan dan matlamat organisasi serta mempunyai keinginan untuk berada tetap dalam organisasi. Bogler dan Somech (2004) pula menyatakan komitmen sebagai satu penghubung antara matlamat dengan misi personal, misi organisasi, serta kepercayaan peribadi individu tentang misi, sikap dan kesetiaan terhadap organisasi serta hasil yang hendak dicapai. Namun begitu, dalam bidang pendidikan, Coladarci (1992) telah menyatakan bahawa, komitmen

merupakan unsur-unsur psikologikal guru yang berkait rapat dengan profesion perguruan. Maka, dapat dirumuskan bahawa komitmen dalam konteks pentadbiran sekolah boleh dirujuk sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan beban kerja berunsur psikologi untuk meneruskan misi personal, misi organisasi, sikap dan kesetiaan pemimpin pertengahan bagi mencapai tujuan dan matlamat organisasi serta mempunyai keinginan untuk berada tetap dalam organisasi tersebut.

1.2.2 Sokongan organisasi

Secara spesifiknya, setiap pemimpin pertengahan akan menilai perlakuan atau layanan yang ditunjukkan oleh majikannya iaitu guru besar kepada mereka dan mentafsir motif am yang mendasari sesuatu tindakan atau layanan yang diterima itu. Tingkah laku kepimpinan utama (Guru Besar) dan organisasi yang sentiasa bertindak positif terhadap usaha warganya, dirujuk sebagai sokongan organisasi. Istilah sokongan organisasi merujuk kepada sumber, bantuan dan galakan yang disediakan oleh organisasi kepada pekerjaannya dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan, kepuasan kerja mereka dan keberkesanan organisasi secara keseluruhannya. Aspek ini mengandungi beberapa bentuk sokongan yang ditawarkan oleh organisasi kepada pekerja untuk membantu mereka melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dengan jayanya disamping menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja mereka (Noor Syahida et al., 2021; Eisenberger et al., 2019). Menurut Eisenberger et al. (1986), apabila pekerja merasakan bahawa mereka dihargai dan disokong oleh organisasi mereka, mereka akan percaya kepada nilai organisasi dan cuba yang terbaik untuk kejayaan organisasi

Di samping itu, beberapa kajian telah menyokong bahawa sokongan organisasi mempunyai kesan yang positif terhadap kehadiran untuk bekerja dan peningkatan prestasi kerja (Noor Syahida et al., 2021; Eisenberger et al., 2002), keinginan untuk membantu teman sekerja (Shore et al., 2003), keinginan untuk terlibat dalam memberi cadangan untuk penambahbaikan organisasi, dan komitmen afektif organisasi (Eisenberger et al., 1986). Manakala, George et al. (1993) pula mendapati sokongan organisasi bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara komitmen dengan gelagat warga organisasi.

Kajian yang dijalankan oleh Mohd Hayazi (2013) terhadap 441 orang guru dari 32 buah sekolah menengah kebangsaan harian di dua daerah di Pulau Pinang yang dipilih secara rawak (*multiple-stage sampling*) bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh keadilan organisasi, sokongan organisasi dan kesediaan guru untuk berubah terhadap komitmen pengajaran guru. Mohd Hayazi (2013) telah menggunakan soal selidik yang mengandungi empat bahagian utama yang mempunyai 64 item kajian telah memperoleh nilai Cronbach Alpha yang tinggi iaitu .92. Beliau telah menganalisis data kajian menggunakan statistik deskriptif, prosedur analisis regresi berganda dan regresi berganda berhierarki. Dapatan kajian Mohd Hayazi (2013) menunjukkan bahawa mengikut pandangan guru, amalan keadilan organisasi, sokongan organisasi kesediaan guru untuk berubah dan komitmen pengajaran di sekolah masing-masing adalah pada tahap sederhana tinggi. Seterusnya, beliau mendapati bahawa amalan keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sokongan organisasi, dan kesediaan guru untuk berubah pula didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kualiti pengajaran guru. Selain itu, Mohd Hayazi (2013) juga telah mengenal pasti bahawa sokongan organisasi berbentuk peribadi telah bertindak sebagai moderator dan kesediaan guru untuk

berubah sikap telah bertindak sebagai mediator terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen pengajaran guru mengikut kriteria yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Akhir sekali, implikasi kajian oleh Mohd Hayazi Hanapiah (2013) menunjukkan bahawa bagi meningkatkan komitmen kualiti pengajaran guru, amalan keadilan organisasi dan sokongan organisasi harus digabung jalin secara bersama-sama disamping sentiasa memastikan kesediaan guru untuk berubah.

Justeru, kegagalan pihak pengurusan atau organisasi memberi sokongan kepada subordinat akan mengakibatkan keretakan hubungan antara subordinat dalam organisasi (Cheung, 2000). Pekerja yang merasakan majikan memberi sokongan rendah, lebih cenderung untuk mencari pekerjaan baharu (Guzzo et al., 1994) dan mendorong pekerja berpindah ke tempat kerja yang baharu dengan tujuan mendapatkan sokongan yang lebih (Wayne et al., 1997).

1.2.3 Komitmen kerja

Komitmen organisasi merujuk kepada keterikatan psikologi, pengenalan dan kesetiaan individu kepada organisasi. Aspek ini mencerminkan sejauh mana pekerja berdedikasi terhadap matlamat, nilai dan kejayaan keseluruhan organisasi mereka (Meyer & Allen, 1997). Komitmen organisasi melibatkan kepercayaan dan penerimaan yang kuat seseorang individu pekerja terhadap misi organisasi dan kesediaan untuk mengerahkan usaha dan kekal sebagai sebahagian daripada organisasi (Meyer & Allen, 2001).

Komitmen organisasi memainkan peranan penting untuk memupuk persekitaran kerja yang positif, memacu prestasi dan penglibatan pekerja, dan mencapai kejayaan organisasi. Justeru, mewujudkan hubungan yang saling

menguntungkan individu yang komited berkembang maju dan menyumbang kepada pertumbuhan dan kemakmuran organisasi. Komitmen organisasi adalah penting untuk kedua-dua pekerja dan organisasi. Bagi pekerja, ia boleh mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja (Yousef, 2016), motivasi, dan kesejahteraan keseluruhan (Luz, 2018; Berberoglu, 2018). Justeru, boleh membawa kepada tahap usaha budi bicara dan penglibatan yang lebih tinggi dalam kerja mereka. Bagi organisasi, tahap komitmen yang lebih tinggi dikaitkan dengan kadar pusing ganti yang lebih rendah (Luz et al., 2018), peningkatan prestasi pekerja dan kejayaan organisasi yang lebih besar (Yousef, 2017).

1.2.4 Pengupayaan

Conger dan Kanungo (1998) serta Spreitzer (1995a) memaknakan pengupayaan sebagai satu proses yang menunjukkan pemimpin memperkasa tugasnya kepada orang bawahan dengan cara menurunkan kuasa dalam dua situasi iaitu, secara formal atau tidak formal. Malah, menurut Spreitzer (1995a) lagi, pengupayaan merupakan pemberian kuasa kepada orang bawahan (subordinat), kemahiran dan kebebasan untuk melaksanakan sesuatu tugas yang melibatkan empat elemen utama iaitu kebermaknaan, kemampuan diri, keyakinan diri dan memberi kesan yang signifikan terhadap kerja dan persekitaran kerja. Manakala, Lightfoot (1986) telah menyatakan bahawa, pengupayaan merupakan satu peluang kepada seseorang untuk mempunyai autonomi, pilihan, tanggungjawab dan penglibatan membuat keputusan dalam organisasi. Selain itu, Pastor (1996) pula menterjemahkan pengupayaan kepada dua situasi iaitu, situasi yang pertama merujuk kepada tanggungjawab individu itu sendiri untuk melakukan sesuatu tugas atas rasa tanggungjawab dan situasi yang kedua adalah bekerjasama dengan orang lain bagi meningkatkan estem sendiri dan

keupayaan diri untuk melakukan sesuatu. Justeru, pengupayaan dapat disimpulkan sebagai satu proses penurunan kuasa oleh pemimpin tertinggi kepada pemimpin pertengahan untuk melaksanakan tugas sama ada dalam bentuk formal atau tidak formal dan turut terlibat sama dalam pengurusan dan pentadbiran di tempat mereka bertugas.

Menurut Cunningham et al. (1996), dalam tahun 1980-an dan 1990-an semakin ramai majikan menggunakan pendekatan pengupayaan dan ramai penulis memanggil tahun 1990an sebagai era pengupayaan (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998). Pengupayaan semakin dipentingkan di tempat kerja sehinggakan seorang Ketua Pegawai Eksekutif menyatakan, "*No vision, no strategy can be achieved without able and empowered employees,*" (Argyris, 1998). Polisi penglibatan pekerja dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pekerja dengan menggalakkan mereka menyuarakan pendapat dan memberikan mereka lebih tanggungjawab terhadap kerja mereka (Fisher & Frey, 2014).

Walaupun Abd. Latif (2004) menyatakan bahawa, amalan yang berasaskan pengupayaan adalah satu agenda baharu dalam Kementerian Pendidikan Malaysia, namun realitinya sama ada disedari atau tidak, amalan pengupayaan di semua peringkat telah lama dilaksanakan (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, 1995). Dalam konteks Kementerian Pendidikan, pengupayaan didefinisikan sebagai 'satu amalan profesional, pentadbiran dan pengurusan pendidikan'. Amalan pengupayaan pada peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia meliputi hal-hal yang berkaitan dengan kelancaran dan efisiensi pelaksanaan sesuatu dasar pendidikan; autonomi tenaga pengajar dan autonomi pengajaran; serta perkongsian kuasa oleh pemimpin sesebuah institusi dengan kakitangan bawahan (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, 1995). Di samping itu,

pendefinisian pengupayaan yang diberikan oleh Thomas dan Velthouse (1990), Conger dan Kanungo (1988) serta Spreitzer (1992, 1995a, 1995b) pula meliputi konstruk keseluruhan yang dimanifestasikan dalam empat dimensi kognitif iaitu makna, kompetensi, kesungguhan sendiri dan impak. Keempat-empat dimensi ini menunjukkan orientasi aktif iaitu, individu berharap atau berasa mereka dapat membentuk peranan dan konteks kerja masing-masing.

Seterusnya, dalam konteks pengupayaan psikologikal pula, sebagaimana yang dinyatakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) serta Spreitzer (1992, 1995a, 1995b), terdapat empat konstruk utama iaitu, makna (nilai matlamat kerja yang ditanggap), kompetensi (perasaan efikasi sendiri), pilihan (perasaan kesungguhan sendiri atau autonomi) dan impak (tanggapan seseorang tentang keupayaannya untuk mempengaruhi). Justeru, pengupayaan psikologikal dalam kajian ini merujuk kepada sejauh mana pemimpin pertengahan merasakan kerja mereka adalah bermakna; sejauh mana pemimpin pertengahan merasakan mereka mempunyai kompetensi dan autonomi dalam menjalankan tugas; dan sejauh mana pemimpin pertengahan ini merasakan mereka mempunyai impak terhadap keberkesanan sekolah. Menurut Zimmerman (1990), pengupayaan psikologikal adalah merujuk kepada pengupayaan pada tahap analisis individu. Selain itu, pengupayaan psikologikal merupakan konstruk yang membangunkan persepsi interpersonal mengenai kawalan peribadi, pendekatan proaktif untuk kehidupan, dan pemahaman kritis terhadap persekitaran sosiopolitik (Zimmerman, 1995).

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat dirumuskan bahawa sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal mempunyai pengaruh secara langsung yang signifikan terhadap tahap komitmen individu pekerja seperti guru dan pensyarah dalam institusi pendidikan. Selain itu, kajian-kajian lepas turut menunjukkan bahawa

pengupayaan psikologikal turut menjadi mediator separa terhadap hubungan antara sokongan organisasi dengan sikap kerja pekerja. Namun begitu, kajian-kajian yang telah dijalankan memfokuskan kepada guru atau pensyarah sebagai unit analisis kajian mereka berbanding kajian ini yang menjadikan Ketua Panitia sebagai unit analisis kajian. Hal ini menimbulkan persoalan tentang adakah wujudnya kelompongan dalam kajian berkaitan corak pengaruh tanggapan sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal yang sama terhadap komitmen Ketua Panitia sekolah rendah? Sejauh manakah tanggapan sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal menjadi ganjaran berbentuk kualitatif kepada Ketua Panitia sekolah rendah untuk komited dalam kerja-kerja pentadbiran dan hakiki (pengajaran dan pembelajaran) mereka? Memandangkan komitmen Ketua Panitia amat penting kepada kelicinan pengurusan dan pentadbiran hal ehwal sekolah, adalah amat penting satu kajian berkaitan dengannya dijalankan. Penumpuan kepada kedua-dua variabel yang telah dikenal pasti sebagai penyumbang yang signifikan kepada komitmen dapat membantu pihak-pihak berkenaan mencari formula terbaik dalam meningkatkan komitmen Ketua Panitia yang setakat ini melaksanakan kerja-kerja kepimpinan pertengahan secara sukarela, tanpa diberi apa-apa ganjaran. Selain itu, kajian-kajian lepas hanya mendapati pengaruh langsung tanggapan sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal terhadap komitmen. Secara keseluruhannya, kajian ini cuba untuk meneliti saling perkaitan antara ketiga-tiga variabel ini dalam konteks kepimpinan Ketua Panitia di sekolah rendah.

Satu kajian sewajarnya dilakukan untuk mengenal pasti tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah dan pengaruh sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal terhadap tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Di samping itu, peranan dan fungsi pemimpin pertengahan dapat

diketengahkan dan kumpulan ini merupakan bakal pemimpin pelapis yang akan menggantikan pemimpin tertinggi di peringkat sekolah yang pastinya akan menamatkan perkhidmatan dalam tempoh tertentu sama ada bersara atau menamatkan perkhidmatan. Selain itu, tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah juga perlu dikenal pasti untuk memacu keberkesanan sekolah dan keberhasilan setiap ringgit yang diperuntukkan oleh kerajaan ke arah kemenjadian murid seperti yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam PPPM 2013-2025.

1.3 Penyataan Masalah

Kepimpinan berkonsepkan ‘*one man show*’ bukanlah gaya kepimpinan yang terbaik untuk pemimpin utama organisasi dalam usaha meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Hal inilah yang menyebabkan konsep-konsep seperti kepimpinan kolaboratif, distributif dan pengupayaan kuasa digalakkan wujud dalam proses kepimpinan organisasi dan mewujudkan kelompok pemimpin pertengahan yang membantu dalam hal-hal pengurusan dan kepimpinan sekolah (Dinham, 2007; Leithwood, 2015). Semestinya, kejayaan sesuatu program yang dirancang amat bergantung kepada komitmen dan penglibatan secara menyeluruh atau kolaboratif dari seluruh warga pendidik di sekolah (Jamaliah & Norhashimah, 2005). Keberkesanan peranan pemimpin pertengahan dalam menyokong pemimpin utama dalam sesebuah organisasi pendidikan turut ditegaskan oleh Blandford (1999).

Aspek perkongsian kepimpinan dalam amalan kepimpinan di sekolah-sekolah di Malaysia telah meletakkan pemimpin pertengahan termasuklah ketua panitia sebagai kumpulan individu yang penting dan bertanggungjawab dalam menyokong pemimpin utama ke arah mengerakkan organisasi sekolah ke arah yang disasarkan (Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016).

Malahan Laporan PPPM 2016 menjelaskan bahawa Ketua Panitia ini disasarkan sebagai kelompok pemimpin pelatih dalam pelan penggantian kepimpinan sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Namun begitu, tanggungjawab kepimpinan tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna tanpa ada komitmen daripada Ketua Panitia yang dilantik. Menurut Hallinger (2011), komitmen adalah aspek penting yang perlu ada pada diri pemimpin pertengahan dalam usaha sesebuah organisasi pendidikan bagi mencapai matlamat organisasi.

Dapatan kajian oleh pengkaji-pengkaji terdahulu menunjukkan bahawa komitmen adalah antara aspek penting dan signifikan yang menyumbang ke arah kecemerlangan dan keberkesanan organisasi (Ilham, 2015; Subarino, 2015; Zakaria, 2015 & Rosnani, 2014). Walau bagaimanapun, kumpulan yang menjadi unit analisis bagi kajian-kajian lepas ini adalah guru dan bukannya Ketua Panitia. Hal ini menjadikan persoalan berkaitan sejauh manakah Ketua Panitia komited terhadap pelaksanaan tanggungjawab mereka di sekolah masih samar.

Sebenarnya, aspek komitmen Ketua Panitia di sekolah rendah amat penting dikaji memandangkan konteks beban tugas dan tanggungjawab mereka yang dilaksanakan adalah lebih berbanding rakan guru yang lain. Kelompok pemimpin pertengahan ini perlu memainkan dua peranan penting dalam organisasi sekolah iaitu, a) sebagai pemimpin pertengahan yang menjalankan sebahagian tugas-tugas pengurusan dan kepimpinan yang menyokong kepada kepimpinan pemimpin utama dan, b) sebagai pengikut dan pendidik yang perlu menjalankan tugas-tugas mendidik dan mengajar dan pada masa yang masa menurut arahan pihak kepimpinan utama sekolah (Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia, bertarikh 13 Mac 1986). Menurut Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia, bertarikh 13 Mac 1986,

pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah termasuk Ketua Panitia tidak menerima sebarang bentuk imbuhan atau penghargaan berbentuk kewangan seperti bayaran elaun yang diperuntukkan kepada Guru Besar serta Penolong Kanan untuk jawatan yang mereka pangu. Malahan, Guru Kanan Mata Pelajaran atau Ketua Bidang (Surat Pekeliling KP (BS) 8542/PEK/(9): Panduan senarai tugas Guru Kanan Mata Pelajaran, Sekolah Menengah) di sekolah menengah sahaja turut yang menerima elaun khas sebanyak RM120.00 di bawah Sistem Saraan Malaysia (SSM). Hal ini menjadikan wujudnya lompangan dalam ganjaran dan imbuhan yang sepatutnya diperoleh Ketua Panitia di sekolah rendah kerana senarai tugas dan tanggungjawab antara kedua-dua jawatan ini adalah hampir sama iaitu berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran mata pelajaran (Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia).

Ketiadaan ganjaran bagi tanggungjawab yang berat yang dipikul oleh Ketua Panitia amat memerlukan tahap komitmen yang sangat tinggi. Komitmen yang diberikan oleh pemimpin pertengahan iaitu, Ketua Panitia lebih merupakan kerja sukarela tanpa mengharapkan imbuhan dalam bentuk kewangan. Namun begitu, benarkah Ketua Panitia komited terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab mereka dalam organisasi mereka? Pada tahap manakah mereka komited dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab tersebut? Apakah aspek yang menyumbang kepada komitmen yang mereka berikan? Persoalan-persoalan sebegini meninggalkan lompangan dalam kajian-kajian yang berkaitan komitmen organisasi memandangkan unit analisis yang ditumpukan dalam kajian yang lalu adalah guru dan bukannya ketua panitia atau pemimpin pertengahan yang lain. Memandangkan komitmen kumpulan pemimpin pertengahan ini penting untuk meneruskan kelangsungan dan

kecemerlangan organisasi sekolah, satu kajian berkaitan dengan aspek ini perlu dijalankan.

Selain itu, kajian ini juga berusaha untuk mengenal pasti pengaruh dua variabel yang telah dikenal pasti dalam kajian-kajian lalu terhadap komitmen pemimpin pertengahan. Dua aspek tersebut adalah sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal. Menurut Eisenberger, Fasolo dan La Mastro (1990) dalam kajian mereka mendapati bahawa sokongan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan kepada komitmen yang ditunjukkan oleh individu dalam menjayakan usaha-usaha yang dilakukan oleh organisasi. Namun begitu, sokongan organisasi tersebut adalah berasaskan kepada tanggapan individu pekerja yang menterjemah dan menginterpretasi tingkah laku organisasi yang berlaku di persekitaran mereka terhadap diri mereka menurut kefahaman mereka (Zachary & Kuzuhara, 2005).

Tanggapan pemimpin pertengahan tentang keprihatinan organisasi dalam hal menjaga kebajikan dan kesejahteraan mereka meliputi hal ganjaran dan keperluan secara kuantitatif dan kualitatif (Eisenberger et al., 1986) amat penting terhadap komitmen yang telah diberikan. Hal ini kerana dapatan daripada kajian lalu seperti oleh Ilham (2015) dan Zulfikri (2015) menunjukkan wujudnya perkaitan yang signifikan antara tanggapan sokongan organisasi terhadap komitmen organisasi guru. Kajian-kajian lepas turut mendapati bahawa individu yang mempunyai tanggapan sokongan organisasi menjadi peramal yang signifikan terhadap tahap komitmen guru (Ilham, 2015; Zulfikri, 2015; Jazmi, 2015; Md. Lazim, 2012).

Selain sokongan organisasi, Avolio et al. (2004) mendapati bahawa pengupayaan psikologikal turut menjadi penyumbang yang signifikan terhadap tahap komitmen organisasi. Pengupayaan psikologikal adalah antara aspek penting yang

dikenal pasti dalam proses pelaksanaan kepemimpinan distributif dan kolaboratif yang memerlukan komitmen individu dalam proses perkongsian kuasa kepemimpinan tersebut (Ghazali, 2001). Berbanding amalan pengupayaan yang memfokus kepada penurunan kuasa, pengupayaan psikologikal lebih dilihat memberikan makna dari perspektif psikologi individu yang menerima tugas dan tanggungjawab untuk dilaksanakan (Thomas & Velthouse, 1990; Conger & Kanungo, 1988). Berdasarkan pandangan Spreitzer (1995) tentang sumbangan pengupayaan psikologikal terhadap penglibatan aktif individu pekerja yang diupayakan, dapat dirumuskan bahawa kewujudan pengupayaan psikologikal dalam diri Ketua Panitia akan meningkatkan penglibatan secara aktif kelompok pemimpin ini dan menjadikan mereka lebih berusaha dan komited dalam kerja dan konteks kerja mereka. Isu ini timbul kerana mengikut konsep mediator yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986), pengupayaan psikologikal dalam kajian ini boleh dianggap sebagai mediator. Kajian oleh Nik Azida (2007) mendapati bahawa pengupayaan psikologikal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perubahan varians dalam komitmen afektif pensyarah. Dapatan Nik Azida (2007) turut menunjukkan variabel ini memainkan peranan sebagai mediator yang signifikan terhadap hubungan antara sokongan organisasi dengan sikap kerja pensyarah di universiti swasta.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pemboleh ubah kajian ini iaitu, sokongan organisasi pengupayaan psikologikal dan komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Menenal pasti tahap sokongan organisasi, komitmen pemimpin pertengahan dan pengupayaan psikologikal di sekolah kajian.

- ii. Mengetahui pasti perbedaan komitmen pemimpin pertengahan berdasarkan jenis, umur, kelayakan akademik dan jangka masa pengalaman menjadi pemimpin pertengahan.
- iii. Mengetahui pasti pengaruh yang signifikan sokongan organisasi terhadap komitmen pemimpin pertengahan.
- iv. Mengetahui pasti pengaruh yang signifikan pengupayaan psikologikal terhadap komitmen pemimpin pertengahan.
- v. Mengetahui pasti pengaruh yang signifikan sokongan organisasi terhadap pengupayaan psikologikal.
- vi. Mengetahui pasti pengaruh mediator yang signifikan bagi pengupayaan psikologikal terhadap hubungan antara sokongan organisasi dengan komitmen pemimpin pertengahan.
- vii. Meneliti amalan-amalan sokongan organisasi, pengupayaan psikologikal dan komitmen dalam kalangan pemimpin pertengahan di sekolah kajian.

1.5 Soalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang telah ditetapkan, beberapa persoalan telah dikemukakan dalam kajian ini.

- i. Adakah tahap sokongan organisasi, komitmen pemimpin pertengahan dan pengupayaan psikologikal di sekolah kajian?

- ii. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap komitmen pemimpin pertengahan berdasarkan jantina, umur, kelayakan akademik dan jangka masa pengalaman menjadi pemimpin pertengahan?
- iii. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan sokongan organisasi terhadap komitmen pemimpin pertengahan?
- iv. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan psikologikal terhadap komitmen pemimpin pertengahan?
- v. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan sokongan organisasi terhadap pengupayaan psikologikal?
- vi. Adakah terdapat pengaruh mediator yang signifikan bagi pengupayaan psikologikal terhadap hubungan antara sokongan organisasi dengan komitmen pemimpin pertengahan?
- vii. Bagaimanakah amalan-amalan sokongan organisasi, pengupayaan psikologikal dan komitmen wujud dalam kalangan pemimpin pertengahan di sekolah kajian?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada objektif dan persoalan kajian di atas, berikut dinyatakan hipotesis kajian untuk diuji kebenarannya. Hipotesis adalah pernyataan yang tidak mempunyai hubungan dan pernyataan tidak terdapat perbezaan (Hinkle et al., 1994). Aras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada aras keertian $p < 0.05$.

- H1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap komitmen pemimpin pertengahan berdasarkan jantina, umur, kelayakan akademik dan jangka masa pengalaman menjadi pemimpin pertengahan.
- H2: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan sokongan organisasi terhadap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah.
- H3: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan psikologikal terhadap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah.
- H4: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan psikologikal terhadap sokongan organisasi.
- H5: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan psikologikal sebagai mediator terhadap hubungan antara sokongan organisasi dengan komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah.

1.7 Kepentingan Kajian

Hubungan antara kepimpinan guru besar dengan komitmen guru terhadap sekolah perlu dikaji dalam usaha mempertingkatkan tahap komitmen guru yang didapati semakin merudum (Lokman & Mohd. Anuar, 2011). Kajian-kajian terhadap komitmen guru yang dilakukan oleh Beh (2004), Sharifah Nor (2001) dan Khairil Anwar (1999) hanya melihat pengaruh gaya komunikasi pemimpin sekolah kepada komitmen guru terhadap sekolah dan bukannya pengaruh sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal.

Matlamat utama kajian ini dilakukan adalah untuk mengenal pasti pengaruh sokongan organisasi dan pengupayaan psikologikal terhadap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Dapatan kajian ini diharap akan dapat memperjelas isu-isu sokongan organisasi serta pengupayaan psikologikal terhadap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Oleh itu, keputusan kajian ini akan dapat menyumbang kepada pertambahan khazanah ilmu dalam bidang kepimpinan khususnya komitmen pemimpin pertengahan di Malaysia.

Di samping itu, maklumat dan dapatan kajian ini dijangka dapat menjanakan kerangka kerja yang baharu mengenai amalan kepemimpinan pemimpin pertengahan berkaitan sokongan organisasi, pengupayaan psikologikal, dan komitmen. Hal ini secara langsung menyumbangkan kepada penambahan ilmu berdasarkan penemuan kerangka kerja, model dan instrumen yang diuji dan disahkan mengenai kajian-kajian kepemimpinan pemimpin pertengahan di Malaysia.

Secara pratikalnya, hasil kajian ini diharap dapat membantu Kementerian Pendidikan Malaysia merangka perancangan strategik dan membuat penambahbaikan kepada amalan-amalan kepemimpinan pemimpin pertengahan. Dapatan kajian ini boleh dijadikan garis panduan kepada penggubal dasar untuk mengetahui sejauh mana pengaruh amalan-amalan pengupayaan psikologikal dan sokongan organisasi serta tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah di Malaysia.

Selain itu, hasil kajian ini dapat menambah input kepada Insititut Aminuddin Baki selaku pusat perkembangan profesional kepemimpinan sekolah-sekolah di Malaysia. Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada kajian ini, maka proses membuat penambahbaikan dan merangka kursus-kursus yang lebih berkualiti dan berimpak tinggi kepada pemimpin pertengahan seperti yang dijelaskan di institut

kepemimpinan pendidikan dapat dibuat. Dapatan ini juga penting kerana dapat mengenal pasti kekuatan kepemimpinan pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Sebarang kelemahan yang dikenal pasti dapat ditambah nilai di Insititut Aminuddin Baki untuk meningkatkan keberkesanan peranan dan fungsi pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah serta melahirkan bakal-bakal pemimpin pelapis yang berkualiti tinggi dan berdaya saing di peringkat global dan global.

Seterusnya, adalah diharapkan agar kajian ini dapat dijadikan rujukan oleh Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah bagi mengenal pasti elemen-elemen penting dalam mengurus kepemimpinan peringkat panitia di sekolah rendah ke arah memperkasa panitia. Sementara itu, kepada guru besar, pemimpin-pemimpin pertengahan dan bakal-bakal pemimpin, kajian ini dapat membantu meningkatkan komitmen dan menambahkan kualiti kerja dalam bidang pengurusan dan pentadbiran, di samping memantapkan pencapaian organisasi sekolah. Selain itu, kajian ini diharap dapat memperlengkap elemen-elemen kepemimpinan pengurusan dan pentadbiran panitia oleh pemimpin pertengahan yang masih tidak jelas.

1.8 Definisi Operasional

Bahagian ini menerangkan definisi operasional bagi istilah-istilah utama dalam kajian ini untuk tujuan kejelasan dan ketekalan:

1.8.1 Sokongan Organisasi

Sokongan organisasi merujuk kepada penghargaan guru besar terhadap sumbangan pemimpin pertengahan dan keprihatinan organisasi terhadap kebajikan mereka. Sokongan organisasi juga menggambarkan tanggapan pemimpin pertengahan bahawa organisasi telah memberikan mereka sokongan, perhatian serta

menyempurnakan keperluan sosio emosi mereka seperti memberi pengiktirafan dan ganjaran, keperluan dan persekitaran pekerjaan. Justeru, kesan daripada tanggapan ini menyebabkan mereka berasa bertanggungjawab untuk membalas jasa organisasi dengan mempamerkan sikap dan perilaku yang dapat membawa kebaikan kepada organisasi (Eisenberger et al., 1986). Oleh yang demikian, sokongan organisasi dalam kajian ini merujuk kepada kepercayaan pemimpin pertengahan dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada guru besar atau pemimpin utama di sekolah tempat mereka bertugas.

1.8.2 Pengupayaan Psikologikal

Pengupayaan ditakrifkan sebagai pemberian kuasa dan kepercayaan kepada seseorang bagi melaksanakan suatu tugas atau aktiviti (Aziah & Abdul Ghani, 2011). Selain itu, pengupayaan psikologikal juga merupakan satu dorongan atau motivasi yang dibentuk dengan jelas dalam empat dimensi iaitu makna, kompetensi, autonomi dan impak (Sprietzer, 1995a). Justeru, mereka yang diberi pengupayaan ini juga secara tidak langsung berpeluang mengemukakan pandangan, idea dan membuat keputusan secara bersama. Keputusan yang terbentuk, kaedah dan strategi pelaksanaan bukan hanya bergantung pada ketua sahaja, tetapi lebih kepada satu keputusan bersama dengan mengambil kira pandangan semua pihak yang terlibat (Abdul Ghani et al., 2008). Pengupayaan psikologikal dalam kajian ini merujuk kepada Thomas dan Velthouse (1990) yang memaknakan pengupayaan psikologikal kepada empat dimensi iaitu makna, kompetensi autonomi dan impak.