

**PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN,
SOKONGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN KERJA**

oleh

ZULKAFI BIN KAMARUDDIN

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2008

**PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN,
SOKONGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN KERJA**

oleh

ZULKAFI BIN KAMARUDDIN

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi
Ijazah Sarjana Pendidikan**

Ogos 2007

PENGHARGAAN

SYUKUR ALHAMDULILLAH, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah S.W.T. atas limpah kurnia serta hidayahNya membolehkan kajian ini diselesaikan setelah menempuh pelbagai pengalaman suka dan duka.

Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Dr. Halim Bin Ahmad selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi bimbingan dan dorongan sehingga selesai kajian ini. Saya turut terhutang budi kepada Dr. Hj. Abdul Ghani Kanesan Bin Abdullah selaku penyelia bersama yang turut membantu dan membimbing dalam penyediaan penyelidikan ini.

Seterusnya ucapan terima kasih ditujukan kepada Dekan Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan USM Prof. Madya Dr. Abdul Rashid Mohamed dan semua pensyarah yang terlibat dalam memberi bimbingan dan dorongan dalam menyelesaikan kajian ini.

Penghargaan yang tidak terhingga juga saya tujukan kepada Timbalan Ketua Menteri Pulau Pinang Dato' Seri Abdul Rashid Bin Abdullah, kerana menyokong dan memberi dorongan kepada saya. Kepada para pengetua dan guru dari SMK Pulau Pinang, daerah Kedah Selatan, daerah Selama, Kerian, Perak yang memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini diucapkan ribuan terima kasih.

Akhir sekali untuk ahli keluarga saya khususnya kepada isteri tercinta Hajjah Zaiton binti Mat Zain serta anak-anak tersayang Asyraf, Akmal dan Afiq, saya menyanjung tinggi segala sokongan, kesabaran dan pengorbanan yang kalian berikan.

SUSUNAN KANDUNGAN

	Muka surat
PENGHARGAAN	ii
JADUAL KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB SATU : PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	2
1.2 Sokongan Organisasi	6
1.3 Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan	7
1.4 Komitmen Organisasi	10
1.5 Pernyataan Masalah	12
1.6 Tujuan Kajian	16
1.7 Persoalan Kajian	16
1.8 Hipotesis Kajian	17
1.9 Kepentingan Kajian	19
1.10 Batasan Kajian	20
1.11 Definisi Istilah	20
1.12 Rumusan	25
BAB DUA : SOROTAN KAJIAN	
2.0 Pengenalan	26
2.1 Sokongan Organisasi	26
2.1.1 Konsep dan Definisi Sokongan Organisasi	26
2.1.2 Teori Pertukaran Sosial dan Sokongan Organisasi	29
2.1.3 Kajian Sokongan Organisasi	33
2.2 Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan	40
2.2.1 Konsep dan Definisi Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan	40

2.2.2	Hubungan Antara Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan Dengan Komitmen Organisasi	45
2.2.3	Kajian Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan di Malaysia	48
2.3	Komitmen Organisasi di Kalangan Guru	52
2.3.1	Konsep dan Definisi Komitmen Organisasi	52
2.3.2	Sokongan Organisasi dan Komitmen Organisasi	56
2.4	Kerangka Konseptual Kajian	58
2.5	Kesimpulan	60

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pendahuluan	62
3.1	Reka Bentuk Kajian	62
3.2	Populasi Kajian	66
3.3	Saiz Sampel	67
3.4	Instrumen Kajian	70
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	73
3.5.1	Kesahan Kandungan Instrumen Kajian	74
3.5.2	Kajian Rintis	76
3.6	Prosedur Kajian	77
3.7	Prosedur Analisis Data	79
3.8	Kesimpulan	83

BAB EMPAT : DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	84
4.1	Penyemakan Data Kajian Sebenar	84
4.2	Kadar Respon	85
4.2.1	Profil Sekolah	86
4.2.2	Profil Responden	87
4.3	Dapatan Analisis Faktor Instrumen	89
4.3.1	Analisis Faktor Konfirmatori Instrumen Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan	89

4.3.2	Analisis Faktor Konfirmatori Instrumen Penglibatan yang Diharapkan Dalam Proses Membuat Keputusan	91
4.3.3	Dapatan Pemuatan Analisis Faktor Soal Selidik Komitmen Terhadap Organisasi	93
4.3.4	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	94
4.4	Tahap Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan	95
4.4.1	Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Kaki Tangan Sekolah	97
4.4.2	Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Kurikulum Sekolah	98
4.4.3	Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Ko Kurikulum Sekolah	99
4.4.4	Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid Sekolah	99
4.4.5	Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Sekolah Dengan Masyarakat	100
4.5	Tahap Sokongan Organisasi Menurut Pandangan Guru	101
4.6	Pengujian Hipotesis	103
4.6.1	Perbezaan Antara Tahap Penyertaan Sebenar dengan Tahap Keinginan Penglibatan	103
4.6.1.1	Perbezaan Tahap Penglibatan Rendah Dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	104
4.6.1.2	Perbezaan Tahap Penglibatan Rendah Dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	106
4.6.2	Perbezaan Sokongan Organisasi Berdasarkan Lokasi dan Gred Sekolah	107
4.6.3	Hubungan Antara Penglibatan Rendah Dalam Membuat Keputusan Dengan Sokongan Organisasi	109
4.6.4	Hubungan Antara Penglibatan Rendah Dalam Membuat Keputusan Dengan Komitmen Guru Terhadap Sekolah	110
4.6.5	Hubungan Antara Sokongan Organisasi Dengan Komitmen Guru Terhadap Sekolah	111

4.7	Kesan Moderasi	112
4.7.1	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Dengan Komitmen Terhadap Sekolah	113
4.7.1.1	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Kaki Tangan Dengan Komitmen Terhadap Sekolah	115
4.7.1.2	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Kurikulum Dengan Komitmen Terhadap Sekolah	116
4.7.1.3	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Ko Kurikulum Dengan Komitmen Terhadap Sekolah	117
4.7.1.4	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid Dengan Komitmen Terhadap Sekolah	118
4.7.1.5	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Sekolah Masyarakat Dengan Komitmen Terhadap Sekolah	119
4.7.2	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Dengan	121
4.7.2.1	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Kaki Tangan Dengan Keinginan Untuk Berpindah Sekolah	122

4.7.2.2	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Kurikulum Dengan Keinginan Untuk Berpindah Sekolah	123
4.7.2.3	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Ko Kurikulum Dengan Keinginan Untuk Berpindah Sekolah	124
4.7.2.4	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid Dengan Keinginan Untuk Berpindah Sekolah	125
4.7.2.5	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Rendah Guru Dalam Membuat Keputusan Bidang Pengurusan Sekolah Masyarakat Dengan Keinginan Untuk Berpindah Sekolah	126
4.8	Kesimpulan	127

BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pendahuluan	129
5.1	Rumusan Dapatan Kajian	129
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	131
5.2.1	Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan Pengurusan	131
5.2.2	Sokongan Organisasi Menurut Tanggapan Guru	135
5.2.3	Hubungan Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi dengan Komitmen Kerja Guru	136

5.2.4	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Hubungan Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan Dengan Komitmen Kerja Guru	140
5.3	Implikasi Kajian	142
5.3.1	Implikasi Kepada Sistem Pengurusan Sekolah	142
5.3.2	Implikasi Moderator Kepada Penglibatan Guru	144
5.3.3	Sumbangan Kajian Kepada Instrumentasi	146
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	147
5.5	Kesimpulan	150
	BIBLIOGRAFI	153
	LAMPIRAN	
	Lampiran 1 : Instrumen Kajian	164
	Lampiran 2 : Senarai Sampel Sekolah	170
	Lampiran 3 : Ujian Kenormalan Data Kajian Sebenar	172
	Lampiran 4 : Kebenaran Menjalankan Kajian	175

SENARAI JADUAL

	Muka surat
3.1 Keputusan Penilaian Pakar Terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Kajian	0
3.2 Kebolehpercayaan 'Alpha Cronbach' Instrumen Kajian	0
4.1 Profil Sekolah Sampel Kajian	87
4.2 Taburan Profil Guru Menjawab Soal Selidik Kajian	88
4.3 Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Penglibatan Membuat Keputusan	90
4.4 Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Keinginan Penglibatan Dalam Membuat Keputusan	92
4.5 Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Komitmen Terhadap Organisasi	94
4.6 Nilai 'Cronbach Alpha' Instrumen Kajian	95
4.7 Perbezaan Skor Min Antara Penglibatan Sebenar dengan Keinginan Penglibatan	95
4.8 Perbezaan Skor Min Antara Penglibatan Sebenar dengan Keinginan Penglibatan Membuat Keputusan Bagi Bidang- Bidang Pengurusan	96
4.9 Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Bidang Pengurusan Kakitangan Sekolah	97
4.10 Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Bidang Pengurusan Kurikulum Sekolah	98
4.11 Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Bidang Pengurusan KoKurikulum Sekolah	99
4.12 Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Bidang Pengurusan Hal Ehwal Murid Sekolah	100
4.13 Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Rendah Guru Dalam Bidang Pengurusan Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat	101
4.14 Tahap Sokongan Organisasi Menurut Tanggapan Guru	101

4.15	Skor Min dan Sisihan Piawai Item Sokongan Organisasi	102
4.16	Dapatan Ujian t Berpasangan Bagi Perbezaan Skor Min Penglibatan Sebenar dan Keinginan Penglibatan	103
4.17	Skor Min Penglibatan Rendah Dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	104
4.18	Dapatan ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Penglibatan Rendah Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	105
4.19	Dapatan Ujian Perbandingan Skor Min <i>Post Hoc Bonfferoni</i>	105
4.20	Skor Min Penglibatan Rendah dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Tugas Guru Selain Mengajar	106
4.21	Dapatan ANOVA Sehalu Bagi Perbezaan Penglibatan Rendah Guru Berdasarkan Tugas Guru Selain Mengajar	107
4.22	Dapatan Ujian Perbandingan Skor Min <i>Post Hoc Bonfferoni</i>	107
4.23	Taburan Skor Min Sokongan Organisasi Mengikut Lokasi dan Gred Sekolah	108
4.24	Dapatan Ujian <i>Univariate</i> Bagi Perbezaan Skor Min Sokongan Organisasi Berdasarkan Lokasi dan Gred Sekolah	109
4.25	Korelasi Pearson antara Penglibatan Rendah dalam Membuat Keputusan dengan Sokongan Organisasi	109
4.26	Korelasi Pearson antara Penglibatan Rendah dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Guru	111
4.27	Korelasi Pearson antara Sokongan Organisasi dengan Komitmen Guru	112
4.28	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dan Komitmen Guru	114
4.29	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Kakitangan dan Komitmen Guru	115
4.30	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Kurikulum dan Komitmen Guru	116
4.31	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Kokurikulum dan Komitmen Guru	118
4.32	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan HEM dan Komitmen Guru	119
4.33	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Sekolah Masyarakat dan Komitmen Guru	120

4.34	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dan Keinginan Berpindah	121
4.35	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Kakitangan dan Keinginan Berpindah	122
4.36	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Kurikulum dan Keinginan Berpindah	124
4.37	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Kokurikulum dan Keinginan Berpindah	125
4.38	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan HEM dan Keinginan Berpindah	126
4.39	Kesan Moderasi Sokongan Organisasi Terhadap Penglibatan dalam Pengurusan Sekolah Masyarakat Dan Keinginan Berpindah	127
4.40	Rumusan Pengujian Hipotesis Kajian	128

SENARAI RAJAH

	Muka surat
2.1 Model Kesesuaian dalam Organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002)	36
2.2 Kerangka Konseptual kajian	59
3.1 Kerangka Kajian	65

PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN, SOKONGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN KERJA

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan sokongan organisasi dan komitmen kerja guru. Di samping itu, kesan moderasi sokongan organisasi terhadap perhubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dengan komitmen kerja guru turut dikaji. Maklum balas melalui soal selidik diperoleh daripada sampel seramai 652 orang guru yang mewakili 72 buah sekolah menengah harian biasa yang dipilih secara rawak dari Perlis, Kedah, Pulau Pinang, dan Perak Utara. Data yang diperoleh telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, Ujian-t Berpasangan, ANOVA Sehalu dan Dua hala, Korelasi Pearson, dan *Moderated Multiple Regression* (MMR). Keputusan kajian menunjukkan wujudnya perbezaan signifikan antara skor min penglibatan sebenar dengan skor min keinginan penglibatan dalam membuat keputusan. Skor min penyertaan sebenar dalam membuat keputusan didapati lebih rendah daripada skor min keinginan pernyataan dalam membuat keputusan. Dengan itu tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah rendah. Dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan secara signifikan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan lokasi dan gred sekolah. Selain dari itu, keputusan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan sokongan organisasi dan komitmen terhadap organisasi tetapi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan guru untuk berpindah. Akhir sekali kajian ini mendapati bahawa sokongan organisasi menjadi moderator terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan komitmen terhadap organisasi .

TEACHERS' PARTICIPATION IN DECISION MAKING, ORGANIZATIONAL SUPPORT AND WORK COMMITMENT

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine teachers' participation level in school management decision making and its relationship with organizational support and work commitment. This study also sought to determine the moderating effects of organizational support on the relationship between teachers' participation in school management decision making and work commitment. Data were collected using questionnaire procedures from 652 teachers randomly selected representing 72 national secondary schools across the state of Perlis, Kedah, Penang and Northern Perak. Data were then analyzed using descriptive statistic, paired sample t-test, one way and two way ANOVA, Pearson correlation and Moderated Multiple Regression. The results show that there were significant differences between the mean score of actual and desired participation in decision making. Mean score of desired participation were higher than mean score of actual participation. This indicated that the degree of teachers' participation in school management decision making was low. Findings of the study also indicated that there was no significant differences in teachers' participation of school management decision making based on schools' location and grade. The study also revealed that there were significant correlation between the teachers' participation in school management decision making and organizational support and commitment but not with teachers' intention of leaving the school. Finally, the study indicated that organizational support has merged as the moderator of the relationship between teachers' participation in school management decision making and organizational commitment.

BAB 1

PENGENALAN

1.0. Pendahuluan

Dalam usaha Malaysia untuk merealisasikan hasrat menjadi negara maju menjelang abad kedua puluh satu, Ibrahim Ahmad Bajunid (2000) dan Abdul Shukor Abdullah (2004) mendapati Kementerian Pendidikan Malaysia telah menetapkan bahawa iradat pembangunan sistem pendidikan negara ialah dengan menzahirkan sistem pendidikan berkualiti dunia dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. Sehubungan itu, fokus utama sistem pendidikan adalah melaksanakan usaha-usaha strategik yang boleh meningkatkan keupayaan dan kemampuan sistem tersebut ke tahap kualiti yang tinggi dan cemerlang supaya sistem itu bertapak kukuh untuk menghadapi cabaran-cabaran abad ke 21.

Bagi menangani cabaran tersebut, sekolah sebagai salah sebuah institusi sosial yang terpenting dalam pembangunan sumber manusia harus beroperasi dengan cemerlang kerana kualiti dan kecemerlangan merupakan tuntutan awam pembangunan sistem pendidikan. Sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang yang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan yang lebih penting ialah kepimpinan (Ishak Bin Sin, 2004). Kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah ditentukan oleh kemampuan pengetua menggembleng staf di bawahnya dengan cekap lagi berkesan ke arah mencapai matlamat sekolah tersebut (Rusmini Bt Ku Ahmad, 2004). Malah menurut Rusmini Bt Ku Ahmad (2004) lagi pengetua yang cemerlang ialah pengetua yang tahu hala tuju ke arah memposisikan

organisasinya serta berkeupayaan mencungkil dan memperkasakan potensi yang ada pada stafnya bagi faedah organisasi. Seterusnya berupaya menunjukkan keprihatinan terhadap kualiti kerja dan kebajikan stafnya serta berani memperjuangkan hak sebagai sokongan organisasi terhadap stafnya.

Sokongan organisasi (*Perceived Organizational Support*) menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986) ialah kepercayaan seseorang guru dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada majikan (pengetua) atau organisasinya. Empat bentuk sokongan organisasi yang sering ditunjukkan oleh pengurus (pengetua) dalam organisasi adalah dalam bentuk keadilan (*fairness*), sokongan (*support*), ganjaran organisasi (*organizational rewards*) dan keadaan kerja (*job condition*). Tahap sokongan organisasi yang diberikan oleh pengurus (pengetua) kepada warga guru secara relatifnya mempunyai pengaruh langsung ke atas gelagat individu dan kumpulan guru dalam sesebuah sekolah (organisasi) itu dari segi motivasi, sikap dan prestasinya (Arif Hassan, 2002). Hasilnya warga guru akan menunjukkan komitmen berterusan yang tinggi terhadap organisasinya (*desire to remain*), meningkatkan prestasi kerja, dan menunjukkan penglibatan tinggi dalam sesuatu tugas (*job involvement*).

1.1. Latar Belakang Kajian

Organisasi pentadbiran sistem pendidikan Malaysia adalah berpusat dan birokratik bagi menghasilkan keberkesanan dalam pengurusan pengajaran pembelajaran, tindakan rasional, kawalan dan penggembleran tenaga serta sumber (Suffean Hussin, 1993). Disebabkan kehendak dan pemilihan sedemikian Abdul Shukor Abdullah (2004) mendapati sistem persekolahan Malaysia telah mengalami proses pembirokrasian yang melampau. **Pertama** berlaku pembirokrasian menegak dengan aliran kawalan dan proses pembuatan prosedur

yang berlapis dari agensi pusat di Kementerian Pelajaran, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah yang mengawal pengurusan sekolah secara terus. **Kedua** berlaku proses pembirokrasian secara mendatar. Banyak bahagian Kementerian Pelajaran mengawal dan memberi tunjuk ajar kepada pengurus-pengurus sekolah apa yang perlu dilakukan dengan cara preskriptif. Sungguhpun kawalan dari bahagian-bahagian tersebut bertujuan meningkat keupayaan pengurusan sekolah tetapi masalahnya ialah peraturan dan prosedur yang berlebihan yang dipaksa terhadap sekolah telah menghimpit kemungkinan pengurusan sekolah untuk bertindak menggunakan budi bicara. Secara tidak langsung peraturan dan prosedur kewangan yang terlalu ketat serta kepatuhan kepada aliran kuasa berasaskan sistem hierarki berautoriti berlaku secara meluas di semua peringkat sebenarnya mencabar kewibawaan pengetua untuk mengurus sekolah menggunakan budi bicara serta menjadi salah satu faktor kepada timbulnya ketidakhirauan dan keterbiaran sumber pembangunan fizikal di sekolah (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000).

Sebagai respon terhadap dua pembirokrasian di atas, Omar Din Ashaari (1996) mendapati berlaku pembirokrasian proses dalaman pengurusan sekolah. Pengurus sekolah atau pengetua bagi tujuan memenuhi kehendak dan arahan atasan tidak berupaya melakukan peraturan dan kawalan yang tersendiri. Sehubungan itu peranan dan tanggungjawab seseorang pengetua menjadi seolah-olah "muthlak" dalam memberi sokongan mahupun membuat keputusan mewakili organisasinya tanpa soal (Razali Mat Zin, 2001). Akibat yang nyata dari tindakan birokratik ini ialah wujudnya budaya pengurusan yang menafikan pengaruh penglibatan warga guru dalam menentukan sesuatu keputusan pengurusan sekolah. Sungguhpun pengupayaan (*empowerment*) dalam pengurusan pendidikan digalakkan, namun Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang dan Abdullah Sani Yahya (2005) meragui kesungguhan pelaksanaannya kerana keupayaan pengetua

membuat keputusan adalah sering berdasarkan kewajaran pemikiran yang terkawal. Malah Abdul Ghani Abdullah et al., (2005) mendapati pelaksanaan pengupayaan yang terhad ini boleh dilihat sebagai mencabar kewibawaan pengetua di peringkat sekolah apabila tindakan kuasa keputusan dan risiko tanggungjawab diserahkan kepada jawatankuasa tertentu secara keterlaluan atau digunakan oleh pengetua sebagai helah daripada menerima risiko.

Menyedari hakikat ini, Kementerian Pelajaran Malaysia telah berusaha mengurangkan kesan pembirokrasian ini dengan menggalakkan pengurusan setempat dan pengamalan budi bicara dalam pengurusan (KPM, 2002). Dalam hal ini, usaha pengstruktur semula pendidikan yang dilakukan pada tahun 1995an merupakan titik tolak bermulanya pertimbangan terhadap amalan konsep penglibatan guru dalam pengurusan sekolah (Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad & Quek Bong Cheang, 1995). Justeru konsep-konsep seperti desentralisasi, pengupayaan dan pengurusan setempat telah mula menjadi amalan pengurusan pendidikan. Seterusnya usaha ini telah dimurnikan lagi apabila konsep pengurusan setempat dan konsep pengupayaan telah dipilih sebagai wadah pengisian Wawasan Pendidikan (Abdul Shukor Abdullah, 1998). Malah perkembangan mutakhir menunjukkan bahawa konsep ini telah pun dijadikan sebagai salah satu strategi pengurusan pendidikan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (KPM, 2006).

Strategi ini adalah bertujuan untuk meningkatkan autonomi pengurusan sekolah terutamanya dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah khususnya pada peringkat sekolah. Antara isu-isu pengurusan sekolah yang terlibat dalam strategi ini ialah seperti pengurusan kewangan, pembangunan fizikal, akademik, hal ehwal pelajar serta isu-isu yang melibatkan hubungan sekolah dengan komuniti (KPM, 2002). Usaha ini adalah selari dengan perkembangan yang berlaku

dalam pengurusan organisasi awam yang lain (Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1993; Ahmad Atory Hussein, 1997; Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000) supaya para guru turut menyertai secara aktif dalam proses membuat sesuatu keputusan di peringkat sekolah dengan memahami bahawa penglibatan mereka adalah selari dengan profesionalisme keguruan (Thaxter & Graham, 2001).

Di samping itu Kementerian Pelajaran Malaysia juga mengharapkan agar usaha memperkenalkan konsep penglibatan dalam membuat keputusan oleh pengurusan sekolah khususnya para guru akan membantu para pentadbir sekolah untuk menghasilkan suatu keputusan yang memuaskan. Selain daripada itu pengetua juga diharap sentiasa memastikan komitmen dan motivasi yang tinggi dalam organisasinya serta meningkatkan kesediaan guru untuk menerima tanggungjawab terhadap hasil pengajaran mereka, dan lebih penting ialah memperbaiki pencapaian para pelajar (Lee, 1999). Dalam pada itu Hussein Mahmood (1993) menegaskan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah mempunyai kaitan yang signifikan dengan rasa puas hati bekerja serta tanggapan positif guru terhadap kepimpinan dan sokongan organisasi (pengetua) terhadap mereka.

Justeru, para guru digalakkan untuk mengambil bahagian dan ikut serta dalam proses pengurusan atau pembuatan keputusan di peringkat sekolah. Sehubungan itu sokongan organisasi perlu dimantapkan dengan melaksanakan pengupayaan dengan melibatkan guru dalam proses membuat keputusan serta memikirkan sesuatu yang luar biasa dan kreatif dalam menyelesaikan masalah sekolah (Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, 1993). Pengetua juga digalakkan bertindak sebagai seorang pemikir yang berupaya menyepadukan segala aspek fakta dan pengalaman yang relevan bagi membina kemahiran hubungan manusia dan teknikal serta memiliki set kecekapan seperti kemahiran, kebolehan dan

keterampilan (Mohd Salleh Lebar, 2000). Manakala para guru sekolah pula harus peka dengan perkembangan serta inovasi terbaru dalam proses pengajaran dan pembelajaran, kepemimpinan, pengurusan dan perancangan sumber demi menyumbang ide yang bernas dalam proses menghasilkan keputusan yang bermutu (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000). Tegasnya, hasrat untuk melahirkan peranan sekolah berkesan demi pencapaian matlamat pendidikan tidak akan berjaya tanpa peranan dan dedikasi yang disumbang oleh guru (Omardin Ashaari, 1996). Guru adalah tunjang utama bagi menjayakan segala dasar, perancangan, dan pelaksanaan proses pendidikan sama ada berbentuk kurikulum atau kokurikulum sejajar dengan perkembangan pendidikan masa kini. Oleh itu amat penting bagi pengetua memberi sokongan yang diharapkan oleh warga guru khususnya bagi berkongsi hasrat menuju matlamat sekolah, komited dengan misi dan visi sekolah di samping berusaha memberi sumbangan sebaik mungkin untuk mencapai kecemerlangan sekolah.

1.2. Sokongan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Perlakuan kepemimpinan supportif dan kemampuan mewujudkan suasana organisasi yang '*facilitative*' boleh dirangkumkan di bawah satu variabel yang dinamakan "Sokongan Organisasi" (*Perceived Organizational Support*, POS). Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986: 504) sokongan organisasi adalah berkaitan dengan individu yang berusaha untuk membentuk kepercayaan bahawa organisasi menghargai dan prihatin terhadap sumbangan yang diberikan oleh subordinat. Secara spesifiknya, setiap individu guru akan menilai perlakuan atau layanan yang ditunjukkan oleh majikannya iaitu pengetuanya kepada mereka dan mentafsir motif am yang mendasari sesuatu tindakan atau layanan yang diterima itu. Malah mengikut Eisenberger et al., (1986) terdapat juga pengurus yang menggunakan kesedaran POS berdasarkan kesudian subordinat

dengan membekalkan mereka dengan peluang-peluang tambahan atau peralatan yang diperlukan untuk menyudahkan sesuatu tugas seperti peluang menghadiri latihan untuk meningkatkan profesional mereka (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 2004). Subordinat yang mempunyai tahap POS yang tinggi secara teorinya dikatakan akan mempunyai perasaan yang positif dari segi sikap dan perlakuan terhadap layanan yang diterima daripada organisasi dan implikasinya akan menguntungkan pihak organisasi tersebut (Eisenberger et al., 1986). Kajian-kajian yang menyokong perspektif pertukaran sosial ini telah membuktikan bahawa POS mempunyai kesan yang positif terhadap kehadiran untuk bekerja dan peningkatan prestasi kerja (Fasolo & Davis-LaMastro, 2000), keinginan untuk membantu teman sekerja (Shore & Wayne, 2003), keinginan untuk terlibat dalam memberi cadangan untuk penambahbaikan organisasi, dan komitmen afektif organisasi (Eisenberger et al., 1986). Manakala George, Reed, Ballard, Colin dan Fielding (2003) pula mendapati POS bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara komitmen dengan gelagat warga organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*).

1.3. Penglibatan dalam Membuat Keputusan (PMK)

Menurut Drucker (1987), tugas membuat keputusan dianggap sebagai tugas spesifik dan tanggungjawab utama seseorang eksekutif dalam teori pengurusan klasik yang berhierarki dan birokratik. Dalam situasi sedemikian sesuatu keputusan yang dibuat adalah berdasarkan rasional eksekutif tersebut yang terpisah daripada pengaruh para pekerjanya (Lye, 2004). Dalam konteks pengurusan sekolah sesuatu keputusan seringkali dibuat berdasarkan kepada rasional pengetua yang bertindak sebagai seorang eksekutif (Hoy & Miskel, 2001, Omardin Ashaari, 1999). Dalam keadaan demikian para pengetua sering membuat keputusan secara individu tanpa penglibatan daripada guru di bawah pimpinannya. Walau bagaimanapun dalam

dunia pengurusan moden yang semakin kompleks, keberkesanan keputusan yang dibuat berdasarkan rasional kepimpinan atasan tanpa penglibatan para pekerja pada peringkat bawahan telah mula dipersoalkan dan mendapat kritikan daripada pelbagai pihak. Rasional pembuat keputusan sebenarnya terbatas (Lunenberg & Omstein, 2001) dan keterbatasan ini disebabkan oleh keupayaan seseorang individu itu berbanding keupayaan sesebuah kumpulan kerja (Tosi, Meri & Rizzo, 2000). Selain daripada itu, perubahan-perubahan yang berlaku dalam bidang sosial, ekonomi, teknologi malah juga dalam bidang politik menyebabkan lahirnya tuntutan agar dilakukan perubahan strategi atau kaedah membuat keputusan dalam pengurusan organisasi. Kaedah membuat keputusan yang berteraskan kepada rasional pemimpin organisasi sahaja (March & Simon, 1967) sudah tidak sesuai untuk berhadapan dengan situasi pengurusan sekolah yang semakin kompleks (Dess & Picken, 2001). Oleh sebab yang demikian gaya pengurusan sekolah yang terikat dengan ciri birokrasi berhierarki perlu diubah kepada gaya pengurusan professional (Conley, 2003) kepada gaya pengurusan yang lebih bersifat kemanusiaan dengan memberi penekanan kepada konsep penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah (Hoy & Miskel, 2001, Keith & Girling, 2001).

Dalam konteks pengurusan sekolah yang kini menjadi semakin kompleks dan mencabar amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah satu alternatif yang wajar kepada sistem pengurusan sekolah yang selama ini dikongkong oleh corak pengurusan yang bersifat birokratik dan berhierarki (Hoy & Miskel, 2001). Dalam konteks ini, Jones (1997) berpendapat bahawa pengurusan sekolah hendaklah mengurangkan arahan secara berpusat dan memberi peluang kepada guru untuk turut serta dalam membuat sesuatu keputusan. Dalam usaha menginstitusi amalan tersebut, Rahimah Hj. Ahmad (2001) menyarankan agar seseorang pengetua haruslah membina hubungan kemanusiaan dengan guru demi

menggalakkan berlakunya penglibatan sebenar dalam kalangan guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah.

Penerimaan terhadap konsep penglibatan subordinat dalam membuat keputusan di peringkat pengurusan organisasi dewasa ini amat menggalakkan kerana ia telah dijadikan asas dalam beberapa amalan pengurusan seperti pengurusan berpenglibatan (Plunkett & Fournier, 2001), kepimpinan berpenglibatan (House & Beatz, 2005), kepimpinan demokratik (Gastil, 1994), pengurusan setempat (Midgley & Wood, 2003), desentralisasi (Hanson, 1998), dan pengupayaan (Yukl, 2005). Manakala perkembangan mutakhir dalam pengurusan organisasi pula menunjukkan bahawa konsep penglibatan subordinat dalam membuat keputusan merupakan salah satu prinsip yang penting dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Karia & Zainal Ariffin, 2000; Stashevsky & Elizur, 2004).

Dalam konteks pengurusan di Malaysia, Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993) dan Wan Azmi Ramli (2001) mendapati konsep penglibatan pekerja bawahan dalam membuat keputusan telah diperkenalkan dalam sistem pengurusan organisasi khususnya dalam sektor awam dalam bentuk gagasan. Antaranya ialah dalam Pengurusan Dengan Syura atau PDS (Mohd. Affendi Hassan, 1980), Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 7 Tahun 1991 bagi pelaksanaan program Kawalan Mutu Kerja (MAM, 1991), Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2 Tahun 1996 yang berkaitan dengan ISO 9000 dalam pengurusan organisasi awam (MAM, 1996).

Dalam konteks pengurusan pendidikan, kajian awal mengenai konsep penglibatan guru dalam membuat keputusan bermula dengan usaha yang dilakukan oleh Brigde (1967), seterusnya dikembangkan oleh Alutto dan Betasco (1972) apabila terciptanya tipologi penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Variabel –variabel yang sering dikaitkan dengan penglibatan guru dalam membuat keputusan ialah seperti produktiviti (Johann, 2003; Stashevsky & Elizur, 2004), kepuasan kerja (Locke & Schweigner, 2004); dan komitmen organisasi (Spector, 1986; Yammarino & Naughton, 2002; Somech & Bogler, 2004).

1.4. Komitmen Organisasi

Komitmen berkait rapat dengan perasaan emosi, ide, falsafah dan nilai yang dipegang atau diinternalisasikan oleh seseorang individu ketika menjalankan tugas (Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1997). Menurut perspektif ini komitmen organisasi dicirikan sebagai

*“(a) a strong belief in and acceptance of the organization’s goals and values;
(b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization;
and (c) a strong desire to maintain membership in the organization”*

(ms. 27).

Perasaan tanggungjawab, penglibatan, kesetiaan dan perasaan pemilikan adalah antara ciri-ciri yang memupuk individu supaya komited dengan sesuatu. Justeru, komitmen amat berkait dengan konteks psikologi dan motivasi dalaman seseorang individu untuk memupuk penglibatan individu dengan kepercayaan, falsafah dan objektif organisasi. Pegangan ini akan membawa kepada janji dan iltizam individu untuk berusaha sedaya upaya ke arah pencapaian matlamat organisasi. Pendapat ini selari dengan saranan Somech dan Bogler (2004) yang menegaskan bahawa komitmen adalah 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. Menurutnya lagi, pencapaian matlamat organisasi bukan sahaja bergantung kepada komitmen anggota-anggota dalam organisasi kepada pelaksanaan yang tersirat dalam pernyataan misi organisasi. Justeru adalah menjadi tanggungjawab kumpulan pengurusan atau pentadbir sekolah untuk menjana, menstimulasi seterusnya menghidupkan nilai

komitmen pada diri, subordinat dan warga sekolah seluruhnya. Hal ini selari dengan pengertian komitmen guru yang bermaksud identifikasi, pembabitan dan kesetiaan guru kepada sekolah atau organisasi secara formalnya. Identifikasi guru dengan sekolah bererti tahap ikatan serta sokongan kukuh guru menuju matlamat sekolah. Pembabitan pula bererti guru sanggup berusaha sedaya upaya memenuhi permintaan dan sanggup meluangkan lebih masa untuk terikat dengan aktiviti-aktiviti sekolah. Sementara kesetiaan bermaksud guru bersedia untuk terus kekal dengan sekolahnya.

Kajian-kajian yang melibatkan pelbagai anteseden yang digabungkan dengan komitmen menerusi penggunaan model tiga komponen Meyer dan Allen (1990) di dapati mempunyai kesan terhadap gaya kepimpinan pengetua. Malah dalam konteks pendidikan, perlakuan supportif pengetua atau sokongan organisasi seperti maklum balas, pengiktirafan, keadilan, dan penyelesaian masalah secara kolaboratif didapati mempunyai kesan yang positif terhadap komitmen organisasi (Billingsley & Cross, 2002; Irving, Coleman, & Cooper, 1997). Manakala Meyer dan Allen (1990) menegaskan bahawa:

“Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong support from organization remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so”

(ms.3).

1.5. Pernyataan Masalah.

Tugas dan peranan guru adalah pelbagai serta harus sentiasa peka dan memaklumi akan segala perkembangan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Perubahan ketara di sekolah kini ialah pertambahan enrolmen pelajar dalam bilik darjah, masalah disiplin, dan campur tangan ibu bapa dalam program sekolah mengakibatkan banyak keputusan perlu dibuat oleh pengetua dan guru secara kreatif dan praktikal (Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahya & Mohamed

Yusope Hassan, 2004). Keadaan ini di tambah pula dengan situasi yang memerlukan guru sentiasa berhadapan dengan kepelbagaian pelajar dari segi sosio ekonomi dan norma masyarakat, karenah birokrasi, serta tuntutan pihak pentadbir dan ibu bapa yang memerlukan kekuatan teori, amalan dan sikap profesional dalam segala tindakan yang diambil (Mohd Nor Jaafar, 2004). Tindakan pula merupakan refleksi keputusan yang dibuat berteraskan etika dan moral profesion keguruan serta dibayangi pula oleh peranan seseorang guru dan pengetua (Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahya & Mohamed Yusope Hassan, 2004). Menurut Wong Siew Ling (2004), guru sering membuat keputusan semasa memainkan dua peranan asas iaitu aspek tugas dan sosial. Peranan tugas merujuk kepada peranan yang dimainkan dalam bilik darjah sebagai tenaga pengajar, penyalur maklumat, pemupuk nilai dan sikap pelajar, pemberi perangsang dan pengawas disiplin pelajar. Sementara peranan sosialnya pula berkaitan dengan perhubungan dengan ibu bapa dan komuniti yang mempunyai kepentingan dengan pihak sekolah.

Di peringkat sekolah, soal penglibatan guru dalam proses membuat keputusan menjadi isu penting. Sesetengah guru tidak suka melibatkan diri dalam proses membuat keputusan dan skop penglibatan guru dalam proses membuat keputusan juga sering menjadi satu persoalan. Kebanyakan guru tidak yang bermotivasi selalunya tidak rela menghabiskan masa dengan menghadiri mesyuarat sekolah. Guru-guru lebih gemar dengan tugas mengajar sahaja daripada turut terlibat dan komited dalam membuat keputusan. Hal ini dikatakan mempunyai kaitan dengan pelaksanaan proses pengupayaan yang sangat terhad di peringkat sekolah (Abdul Ghani Abdullah et al., 2005). Menurut Abdul Ghani Abdullah et al., (2005), sesetengah pengetua melihat proses pengupayaan ini sebagai mencabar kewibawaan mereka sehingga kurang memberi sokongan kepada guru untuk berbuat demikian. Sebaliknya terdapat pula sesetengah pengetua menyerahkan

kuasa keputusan dan risiko tanggungjawab kepada jawatankuasa guru secara keterlaluan atau digunakan oleh pengetua sebagai helah daripada menerima risiko.

Penglibatan guru dalam proses membuat keputusan juga dikatakan mempunyai hubungannya dengan sokongan organisasi atau gaya pihak pentadbir yang menekankan sistem pengurusan birokrasi yang bercirikan autoriti berhierarki (KPM, 2002). Amalan birokrasi melampau dalam pengurusan pendidikan peringkat sekolah di Malaysia (Abdul Shukor Abdullah, 2004) telah menyebabkan sokongan pengetua atau organisasi terhadap hak dan kewibawaan guru untuk terlibat dalam membuat sesuatu keputusan tidak diberi pertimbangan yang sewajarnya. Hal ini terbukti apabila kajian Ho Beng Tat (1997) mendapati 91.6 peratus daripada guru dalam kajiannya melaporkan bahawa penglibatan mereka dalam membuat keputusan di peringkat sekolah masih berada pada tahap yang rendah. Manakala kajian Khatijah Khalid (1998) pula melaporkan bahawa guru yang dikajinya mengakui bahawa mereka masih lagi dalam keadaan 'menerima arahan' dan bukan sebenarnya menyumbang ke arah membuat keputusan dalam pengurusan kurikulum. Malah kajian ini juga turut mendapati guru masih kabur tentang penglibatan mereka dalam membuat keputusan dalam pengurusan kurikulum.

Manakala hasil tinjauan Hoyle (2003) terhadap beberapa kajian di Malaysia pula merumuskan bahawa guru-guru di Malaysia kurang berpengaruh dalam isu-isu membuat keputusan berkaitan pengurusan sekolah seperti penjadualan, pembangunan profesional, penilaian prestasi dan perancangan sekolah. Sementara itu, dapatan kajian Lau Siew Ting (1999) pula menunjukkan bahawa 60 peratus daripada guru mengatakan penglibatan mereka adalah rendah dalam membuat keputusan berkaitan dengan urusan hal ehwal pelajar di sekolah. Dapatan yang hampir serupa turut diperoleh Ong Kwi Pea (1996) apabila kajiannya mendapati min penglibatan guru dalam proses membuat keputusan di sekolah

hanyalah 2.58 iaitu suatu petanda yang menggambarkan bahawa penglibatan guru adalah masih rendah dalam penglibatan membuat keputusan. Manakala kajian yang dilakukan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD) terhadap pengurusan bantuan per kapita mata pelajaran di sekolah menengah pula mendapati kebanyakan guru tidak diberitahu tentang jumlah dan kadar bantuan yang layak diterima bagi mata pelajaran yang mereka ajar di sekolah (KPM, 1995).

Penglibatan dalam proses membuat keputusan juga mempunyai kaitan dengan sikap "*konservatisme*" (guru tidak suka kepada pembaharuan); "*individualisme*" (cara penyelesaian masalah dalam bilik darjah bercorak individu); dan "*presentisme*" (situasi dan kaedah kerja kekal dalam situasi yang sama) yang masih menebal dalam kalangan guru (Somech & Bolger, 2002). Sikap sedemikian memungkinkan sebahagian daripada guru enggan bekerjasama dengan seruan dan gesaan pengetua untuk komited dalam membuat keputusan. Guru-guru yang berpeluang mempengaruhi sesuatu keputusan pula akan lebih bermotivasi dan dengan itu mereka lebih komited terhadap tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah (Locke & Schweiger, 2004). Sebaliknya seseorang guru yang menganggap dirinya boleh menyumbang kepada sekolah tidak akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap sekolahnya sekiranya beliau tidak diberi peluang untuk mempengaruhi sesuatu keputusan pengurusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah.

Beberapa kajian melaporkan bahawa terdapat kaitan antara komitmen guru terhadap organisasi sekolah dengan penglibatan mereka dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah (Bacharach et al., 1990; Firestone & Pennell, 1993; Ong Kwi Pea, 1999; Somech & Bolger, 2004; Wu & Short, 2000). Laporan dalam kajian-kajian ini menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan adalah satu strategi yang perlu digunakan oleh pihak pengurusan

sekolah untuk meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah dan seterusnya mencapai matlamat kecemerlangan sekolah.

Dapat dirumuskan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan kurang diberi perhatian walaupun menyedari bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan sekolah mempunyai kaitan dengan komitmen guru terhadap sekolah. Malah kajian secara empirikal bagi menghurai bidang-bidang pengurusan yang melibatkan keputusan guru serta mendapat sokongan organisasi (pengetua) secara komprehensif masih kurang. Justeru, berdasarkan premis di atas, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti tentang penglibatan guru dalam proses membuat keputusan dan kesan moderasi sokongan organisasi yang mungkin wujud ke atas hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dan komitmen terhadap organisasi adalah diperlukan.

1.6. Tujuan kajian

Berdasarkan kepada permasalahan kajian di atas, tujuan utama kajian ialah untuk :-

- i. mengenal pasti tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah
- ii. menentukan tahap sokongan organisasi yang diberikan kepada guru oleh pengurusan sekolah
- iii. mengenal pasti perbezaan tahap penglibatan sebenar berbanding dengan tahap keinginan penglibatan dalam membuat keputusan dikalangan guru
- iv. mengenal pasti perbezaan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman mengajar dan tugas selain dari mengajar

- v. mengenal pasti perbezaan sokongan organisasi berdasarkan lokasi dan gred sekolah
- vi. mengkaji hubungan antara sokongan organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan dengan komitmen terhadap sekolah
- vii. menentukan kesan moderasi sokongan organisasi terhadap hubungan antara penglibatan dalam membuat keputusan dan komitmen guru terhadap sekolah.

1.7. Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada tujuan kajian di atas, adalah diharapkan kajian ini dapat menjawab persoalan berikut : -

- i. Apakah tahap sokongan organisasi yang diberikan kepada guru oleh pengurusan sekolah?
- ii. Apakah tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah?
- iii. Adakah terdapat perbezaan secara signifikan tahap penglibatan sebenar berbanding dengan tahap keinginan penglibatan dalam membuat keputusan dikalangan guru ?
- iv. Adakah terdapat perbezaan secara signifikan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman mengajar dan tugas selain dari mengajar?
- v. Adakah terdapat perbezaan secara signifikan sokongan organisasi berdasarkan lokasi dan gred sekolah?
- vi. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi, penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan komitmen guru terhadap sekolah?

- vii. Adakah terdapat kesan moderasi sokongan organisasi terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dan komitmen guru terhadap sekolah?

1. 8. Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada tujuan dan persoalan kajian di atas, berikut dinyatakan hipotesis kajian dalam bentuk Hipotesis Nol (H_0) untuk diuji kebenarannya. Aras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada aras keertian $p < 0.05$.

- H₀ 1 :** Tidak terdapat perbezaan secara signifikan antara tahap penglibatan sebenar dengan tahap keinginan penglibatan dalam membuat keputusan dikalangan guru
- H₀ 2 :** Tidak terdapat perbezaan secara signifikan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman mengajar
- H₀ 3 :** Tidak terdapat perbezaan secara signifikan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan tugas selain dari mengajar
- H₀ 4 :** Tidak terdapat perbezaan secara signifikan sokongan organisasi berdasarkan lokasi sekolah.
- H₀ 5 :** Tidak terdapat hubungan secara signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan sokongan organisasi
- H₀ 6 :** Tidak terdapat hubungan secara signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan sokongan organisasi
- H₀ 7.1 :** Tidak terdapat hubungan secara signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan komitmen guru terhadap organisasi
- H₀ 7.2 :** Tidak terdapat hubungan secara signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan keinginan guru untuk berpindah

- Ho 8.1 :** Tidak terdapat hubungan secara signifikan antara sokongan organisasi dengan komitmen guru terhadap organisasi
- Ho 8.2 :** Tidak terdapat hubungan secara signifikan antara sokongan organisasi dengan keinginan guru untuk berpindah
- Ho 9 :** Tidak terdapat kesan moderasi sokongan organisasi secara signifikan terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan komitmen guru terhadap organisasi
- Ho 10 :** Tidak terdapat kesan moderasi sokongan organisasi secara signifikan terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan keinginan guru untuk berpindah

1.9. Kepentingan Kajian

Ada beberapa sebab mengapa kajian ini penting dijalankan. Kajian berkaitan keberkesanan sokongan organisasi pengurusan sekolah atau pengetua harus dijalankan dari masa ke semasa sebagai rangka rujuk, tabung fakta dan sumber rujukan profesional kepada semua yang terlibat dalam pengurusan pendidikan kerana kedinamisme konsep pengurusan pendidikan (pengetua) hendaklah selari dengan perubahan sejarah, sains dan teknologi, ekonomi, politik dan sosio-budaya. Sehubungan itu dapatan kajian harus membolehkan pihak kementerian boleh merangka dan merancang program latihan dan seminar khususnya berkaitan konsep dan amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan dan sokongan organisasi pengurusan sekolah. Hal ini kerana tidak banyak kajian dan tulisan berkaitan topik ini bercorak tempatan didapati untuk memperkayakan tabung maklumat mengenai amalan pengurusan tempatan yang bersesuaian dengan situasi dan keunikan sistem pendidikan di Malaysia.

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi kesedaran kepada para guru betapa mereka perlu mempunyai pengetahuan tinggi berkaitan isu-isu pengurusan

sekolah serta mempunyai kepentingan dalam isu-isu tersebut demi kemajuan pelajar, sekolah dan profesionalisme guru itu sendiri.

Dari sudut pengetua pula, sebagai pemimpin dan pengurus, dapatan kajian ini untuk mengetahui kelemahan pengurusannya terutamanya yang melibatkan faktor manusia dan kemanusiaan. Selain daripada itu dapatan kajian diharapkan dapat memberi satu gambaran dan keyakinan kepada kumpulan pengurusan sekolah berkaitan dengan amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan dan seterusnya boleh digunakan untuk memperbaiki pengurusan sekolah bagi memperoleh keyakinan guru terhadap pengurusan pengetua.

Hasil kajian ini juga dijangka akan memberi maklumat yang berguna kepada Pegawai Pelajaran Daerah. Mereka boleh menggunakan hasil kajian ini untuk membantu merancang dan mengatasi konflik atau ketidakpuasan hati dalam kalangan guru sesebuah sekolah di samping mengelakkan perpindahan guru secara beramai-ramai disebabkan faktor kurang sokongan organisasi.

1.10. Delimitasi kajian

Pada asasnya batasan kajian ini adalah seperti berikut:-

- i. Kajian ini adalah berbentuk kajian deskriptif yang melibatkan responden dari beberapa buah sekolah menengah harian biasa di Pulau Pinang, Kedah Selatan dan Utara Perak sahaja. Justeru generalisasi yang dibuat hanyalah untuk konteks kajian ini sahaja dan kajian lanjutan yang lebih komprehensif harus digunakan untuk mengatasi limitasi ini.
- ii. Penyelidikan ini hanya memberi tumpuan terhadap sokongan organisasi pengurusan sekolah yang diberikan oleh pentadbir sekolah, konsep penglibatan guru dalam membuat keputusan dan komitmen guru terhadap sekolah sahaja. Sebaliknya terdapat banyak faktor dari persekitaran organisasi yang mungkin turut memainkan

peranan dalam mempengaruhi guru membuat keputusan dan komitmen di sesebuah sekolah.

1.11. Definisi Istilah

Istilah – istilah berikut adalah dirujuk sepanjang kajian ini :-

1.11.1. Sokongan Organisasi

Sokongan organisasi (*Perceived Organizational Support*) adalah kepercayaan seseorang dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada organisasinya (Eisenberger et al., 1986). Justeru sokongan organisasi dalam kajian ini membawa maksud, kepercayaan seseorang guru dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada majikan iaitu pengetuannya.

1.11.2. Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan

Menurut Locke dan Schweiger (2004) penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah merujuk kepada wujudnya pengaruh guru dalam membuat dan menentukan sesuatu keputusan peringkat pengurusan sekolah. Pengaruh yang dimaksudkan ialah bahawa guru mempunyai kuasa dan autonomi dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab guru di sekolah.

Justeru penglibatan guru dalam membuat keputusan dalam kajian ini membawa maksud bahawa perihal melibatkan diri dalam proses membuat keputusan isu-isu berkaitan dengan pengurusan sekolah. Proses membuat keputusan pula merujuk kepada tahap membuat keputusan iaitu mengenal pasti, menganggotai atau menjadi ahli, melibatkan diri, memberi maklumat, memberi cadangan yang dikehendaki dalam aktiviti membuat keputusan.

Terdapat dua jenis penglibatan yang digunakan dalam kajian ini iaitu penglibatan sebenar (keadaan sebenarnya seseorang guru itu mempunyai pengaruh dalam membuat keputusan); dan keinginan penglibatan (hasrat seseorang guru untuk turut menyertai dalam proses membuat keputusan). Manakala tahap penglibatan guru dalam keputusan pula merujuk kepada tiga tahap berikut:-

- a. **Tahap Penglibatan Rendah** merujuk kepada keadaan apabila penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah kurang daripada penglibatan yang diinginkan atau kata lain guru tidak mempunyai pengaruh dalam menentukan keputusan
- b. **Tahap Penglibatan Seimbang** merujuk kepada keadaan apabila penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah sama daripada penglibatan yang diinginkan atau kata lain guru mempunyai pengaruh yang sama dengan pengurusan sekolah dalam menentukan keputusan
- c. **Tahap Penglibatan Tinggi** merujuk kepada keadaan apabila penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah tinggi daripada penglibatan yang diinginkan atau kata lain guru mempunyai pengaruh besar dalam menentukan keputusan

1.11.3. Bidang-bidang Pengurusan Sekolah

Terdapat lima bidang pengurusan sekolah yang melibatkan guru membuat keputusan di peringkat bagi kajian ini ialah:-

- a. **Bidang pengurusan kaki tangan sekolah** merujuk kepada pengagihan tugas-tugas tambahan, pemilihan pengerusi atau ketua panitia, penyediaan jadual tugas harian dan mingguan guru, dan penentuan penilaian guru.
- b. **Bidang pengurusan kurikulum sekolah** merujuk kepada aktiviti pembelajaran yang digunakan, pedagogi yang digunakan, pemilihan buku teks,

penentuan subjek yang ditawarkan, menentukan soalan ujian, keterlibatan dalam aktiviti peningkatan keberkesanan pembelajaran pelajar dan penyediaan jadual waktu sekolah.

c. **Bidang pengurusan kokurikulum** merujuk kepada aktiviti kokurikulum peringkat sekolah, pengagihan kelas untuk aktiviti dan penyediaan program korikulum.

d. **Bidang Pengurusan hal ehwal murid** pula merujuk kepada penilaian disiplin pelajar, penentuan polisi disiplin sekolah, penentuan polisi disiplin dalam kelas, dan penempatan pelajar dalam kelas

e. **Bidang pengurusan hubungan sekolah dengan masyarakat** pula merujuk kepada mengurus aktiviti persatuan ibu bapa dan guru, merancang program komuniti dan terhadap sekolah, dan menjana sumber untuk membantu sekolah.

1.11.4. Komitmen Terhadap Organisasi

Komitmen mengikut Mowday, Porter, dan Steers (1982) melibatkan nilai, manfaat yang boleh diperolehi dan juga kekuatan serta perasaan keperluan individu berkenaan. Komitmen membawa maksud positif, suatu perasaan positif terhadap pencapaian dan prestasi yang diinginkan oleh seseorang. Makin tinggi perasaan positif, makin kuat perasaan komitmennya.

Sehubungan dengan itu istilah komitmen yang digunakan sebagai rujukan kajian ini didefinisikan sebagai pengorientasian individu untuk mengenal pasti dan melibatkan diri dengan menerima kepercayaan, nilai-nilai, matlamat sekolah dan kesediaan untuk memberikan usaha yang bersungguh terhadap kemajuan sekolah serta mempunyai keinginan yang kuat untuk terus berkhidmat di sekolah tersebut.

Terdapat dua dimensi komitmen yang digunakan dalam kajian ini iaitu :-

- a. **Komitmen guru terhadap organisasi** merujuk kepada tahap kesudian guru memberi sumbangan yang gigih serta komited dalam usaha untuk menolong sekolah mencapai kecemerlangan dan berbanga menjadi sebahagian daripada sekolah tersebut.
- b. **Keinginan guru untuk berpindah** pula merujuk kepada tahap keinginan seseorang guru bersedia untuk meninggalkan sekolah tersebut.

1.11.5. Subordinat

Menurut Yukl (2005) subordinat membawa maksud pegawai-pegawai bawahan dalam satu organisasi (*of lower rank or position officers*). Dalam konteks kajian ini pula subordinat adalah merujuk kepada guru-guru atau warga sekolah yang bekerja di bawah kepimpinan seseorang pengetua di sekolah tersebut.

1.11.6. Guru Sekolah

Guru sekolah yang dimaksudkan dalam tatasusila ini ialah mereka yang telah dilantik secara rasmi sebagai guru serta mempunyai tanggungjawab secara menyeluruh terhadap pengajaran dan pembelajaran pelajar. Mereka juga mempunyai kelayakan perguruan yang diakui oleh pihak berkuasa.

Dalam konteks kajian ini, guru sekolah yang dimaksudkan ialah tenaga pengajar yang terlatih dari institusi pendidikan, telah dilantik secara rasmi dan mempunyai tanggungjawab terhadap pengajaran dan pembelajaran guru. tetapi bukan terdiri daripada guru pentadbir seperti penolong kanan, penlongan hal ehwal pelajar, penyelia petang dan ketua bidang.

1.11.7. Latar Belakang Guru

Istilah latar belakang guru yang digunakan dalam kajian ini adalah merujuk kepada variabel latar diri demografi guru. Bagi tujuan kajian ini lima variabel latar diri yang digunakan ialah jantina, umur, kategori perkhidmatan, sesi pengajaran dan pengalaman mengajar.

1.11.7. Moderator

Menurut James dan Brett (1984: 310) moderator merupakan satu variabel yang memberi kesan kepada perhubungan antara dua variabel (*a variable z is a moderator if the relationship between two (or more) other variables, say x and y is a function of level of z*). Manakala fungsi moderator menurut Baron dan Kenny (1986) merupakan suatu variabel yang mampu mengasingkan variabel bebas fokal kepada subkumpulan yang mewujudkan domain keberkesanan maximal berkaitan dengan sesuatu variabel bersandar tertentu.

Justeru bagi kajian ini moderator ialah satu variabel yang meningkatkan jumlah varians yang terlibat secara signifikan dalam menerangkan hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan komitmen kerja. Dalam konteks kajian ini kesan moderasi sokongan organisasi diuji dengan menilai perubahan yang berlaku dalam 'R² Terlaras' apabila dilakukan analisis regresi. berdasarkan. Dengan kata lain jika berlaku penambahan jumlah varians yang menerangkan variabel komitmen guru maka sokongan organisasi dikenal pasti sebagai moderator terhadap perhubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan komitmen guru.