



**PENGARUH PENGUPAYAAN PENGETUA
TERHADAP KEPIMPINAN TRANSFORMASI
DAN PRESTASI KERJA KETUA PANITIA
DI SEKOLAH MENENGAH
NEGERI PAHANG**



MAZIANA BINTI MURAD

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



PENGARUH PENGUPAYAAN PENGETUA TERHADAP KEPIMPINAN
TRANSFORMASI DAN PRESTASI KERJA KETUA PANITIA
DI SEKOLAH MENENGAH NEGERI PAHANG

MAZIANA BINTI MURAD

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



Sila tanda (/)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja

Kursus

Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 12 Julai 2023.....

i. Perakuan pelajar:

Saya, MAZIANA BINTI MURAD (P20151001051) FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PENGARUH PENGUPAYAAN PENGETUA TERHADAP KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN PRESTASI KERJA KETUA PANITIA DI SEKOLAH MENENGAH NEGERI PAHANG adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya.

Maziana
Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, JAMAL @ NORDIN BIN YUNUS (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PENGARUH PENGUPAYAAN PENGETUA TERHADAP KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN PRESTASI KERJA KETUA PANITIA DI SEKOLAH MENENGAH NEGERI PAHANG dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh IJAZAH KEDOKTORAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN).

12 Julai 2023

Tarikh

Prof. Madya Dr Jamal @ Nordin Yunus
Tandatangan Penyelia

Prof. Madya Dr Jamal @ Nordin Yunus
(Pensyarah Kanan)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PENGARUH PENGUPAYAAN PENGETUA TERHADAP KEPIMPINAN TRANSFORMASI
DAN PRESTASI KERJA KETUA PANITIA DI SEKOLAH MENENGAH NEGERI PAHANG

No. Matrik / Matric's No.: P20151001051

Saya / I : MAZIANA BINTI MURAD

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.

4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

Maziana
(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Prof. Madya Dr Jamal @ Nordin Yunus
(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 12 Julai 2023

(Pensyarah Kanan)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur kepada Allah (S.W.T) atas segala limpah dan kurniaanNya hingga saya mampu merealisasikan penulisan tesis ini dengan sempurna. Segunung kesyukuran dan selautan pujian dipersembahkan kepada Tuhan yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Penghargaan ini juga selayaknya diberikan kepada kedua-dua penyelia saya, Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin Bin Yunus dan Profesor Madya Dr. Zahari Bin Hashim yang sentiasa komited membimbing dan membantu saya dalam pelaksanaan kajian sehingga penulisan tesis ini berjaya dilaksanakan. Sesungguhnya, jasa dan tunjuk ajar serta ilmu yang dikongsikan sangat dihargai dan tidak akan dilupakan. Semoga mereka sentiasa dirahmati dan diberikan keberkatan dalam segala lapangan.

Di kesempatan ini juga, saya dengan penuh kerendahan hati ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih untuk suami tercinta Hisamuddin Bin Kamarollzaman atas segala pengertian dan sokongan yang tidak pernah luntur kepada saya sehingga saya mampu menggapai impian dalam pencarian ilmu ini. Terima kasih juga kepada anak-anak, Syaza Nafisah, Mohamad Aiman Syafiq dan Liyana Insyirah atas kasih sayang, kesabaran dan pengertian mereka sepanjang saya mengikuti pengajian ini. Segala pengorbanan kalian membawa seribu makna.

Begitu juga tidak dilupakan kepada pemangkin semangat dan insan yang sentiasa mendoakan kejayaan saya iaitu ayahanda Arwah Murad Bin Kasim dan bonda Puan Jamilah Binti Don serta adik-adik tersayang, Mazzura, Mazhar dan Mazawani. Kasih sayang kalian merupakan sumber kekuatan semangat untuk kakak terus berjuang bagi mencapai impian ini.

Buat sahabat-sahabat yang amat disayangi, teristimewanya Noraini Mohd Noor, terima kasih kerana sentiasa bersama-sama demi sebuah kejayaan yang amat bermakna.

Seterusnya, dirakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak KPM, pihak JPN Pahang, UPSI dan sekolah-sekolah yang terlibat kerana telah memberi ruang dan peluang kepada saya untuk menjalankan kajian sepanjang pengajian demi meningkatkan lagi kemahiran profesionalisme saya sebagai seorang pendidik. Semoga semua itu akan mendapat ganjaran daripada Allah SWT.

Akhir sekali, saya berdoa agar hasil penulisan ini dapat digunakan dan memberi manfaat kepada semua.

Sekian, terima kasih.



ABSTRAK

Objektif kajian ini bertujuan menentukan tahap pengupayaan pengetua, tahap kepimpinan dan tahap prestasi kerja ketua panitia serta mengenal pasti perbezaan kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Kajian ini juga bertujuan menganalisis pengaruh pengupayaan dan dimensi pengupayaan terhadap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia di sekolah menengah di negeri Pahang. Seramai 278 orang ketua panitia dari 39 buah sekolah menengah di negeri Pahang telah dipilih sebagai responden kajian dengan menggunakan kaedah rawak bersrata. Instrumen *Empowerment Indicator Survey*, *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)* dan Prestasi Kerja digunakan dalam kajian ini. Perisian *SPSS 23* dan *SmartPLS 3.0* digunakan bagi melaksanakan analisis kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga pemboleh ubah berada tahap tinggi (pengupayaan, 4.208; kepimpinan, 4.000; prestasi kerja, 4.121). Analisis mendapati tidak terdapat perbezaan antara kepimpinan transformasi dan prestasi kerja berdasarkan jantina. Analisis *ANOVA* menunjukkan pengalaman mengajar tidak memberi perbezaan terhadap kepimpinan ketua panitia ($F(2,275) = 0.167, p > 0.05$) sebaliknya memberi perbezaan kepada prestasi kerja ketua panitia $F(2,275) = 3.383, p < 0.05$. Analisis *PLS-SEM* pula mendapati terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengupayaan dengan kepimpinan ($\beta = 0.383, t = 7.321, p < 0.05$) dan pengupayaan dengan prestasi kerja ($\beta = 0.439, t = 8.614, p < 0.05$). Dimensi membina motivasi di bawah pengupayaan dikenal pasti sebagai pengaruh utama terhadap kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia. Analisis juga mendapati amalan pengupayaan pada median rendah menyebabkan kualiti kepimpinan transformasi ketua panitia merosot tetapi tidak memberi kesan kepada prestasi kerja mereka. Mana kala pengupayaan yang diamalkan pada median yang tinggi mempengaruhi kualiti kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia. Berdasarkan dapatan kajian, jelas menunjukkan pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua memberi impak kepada peningkatan kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia kerana mereka mampu mengembangkan kecekapan dan meningkatkan kemahiran profesional mereka sebagai pemangkin kecemerlangan pelajar dan sekolah. Implikasi kajian ini mencadangkan amalan pengupayaan diamalkan dan menjadi budaya sekolah dalam meningkatkan prestasi kerja ketua panitia.



THE INFLUENCE OF PRINCIPAL'S EMPOWERMENT ON TRANSFORMATION LEADERSHIP AND WORK PERFORMANCE OF COMMITTEE HEADS IN PAHANG STATE SECONDARY SCHOOLS

ABSTRACT

This study aims to determine the level of principal empowerment, the level of transformational leadership and the level of work performance of committee leaders as well as identify differences in leadership and work performance of committee leaders based on gender and teaching experience. This study also aims to analyze the influence of empowerment and the dimensions of empowerment on the leadership and work performance of committee leaders in secondary schools in the state of Pahang. Using a stratified random method, a total of 278 committee leaders from 39 secondary schools in the state of Pahang were selected as study respondents. The Empowerment Indicator Survey instrument, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) and work performance questionnaire were used in this study. SPSS 23 and Smart PLS 3.0 software were used to perform the analysis of this study. The findings of the study show that all three variables are at a high level (ability, 4.208; leadership, 4.000; work performance, 4.121). The analysis found that there was no difference between transformational leadership and work performance based on gender. ANOVA analysis showed that teaching experience did not make a difference to the leadership of the committee leader ($F(2,275) = 0.167, p > 0.05$) but instead made a difference to the work performance of the committee leader $F(2,275) = 3.383, p < 0.05$. The PLS-SEM analysis found that there was a significant positive influence between empowerment and leadership ($\beta = 0.383, t = 7.321, p < 0.05$) and empowerment and work performance ($\beta = 0.439, t = 8.614, p < 0.05$). The dimension of building motivation under empowerment is identified as the main influence on transformational leadership and the work performance of committee leaders. The analysis also found that empowerment practices at a low median caused the transformational leadership quality of committee leaders to decline but did not affect their work performance. When empowerment practiced at a high median affects the quality of transformational leadership and the work performance of committee leaders. Based on the findings of the study, it is clear that the efforts made by the principal have an impact on improving the leadership and work performance of committee leaders because they are able to develop their competence and improve their professional skills as a catalyst for student and school excellence. The implications of study suggest that empowerment is practiced and become a culture in schools in improving work performance committee leaders.

**KANDUNGAN**

	Muka Surat
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	9
1.3 Peranan Ketua Panitia	13
1.4 Cabaran Ketua Panitia	18
1.5 Penyataan Masalah	28
1.6 Objektif Kajian	40
1.7 Persoalan Kajian	41
1.8 Hipotesis Kajian	43
1.9 Kerangka Kajian	48
1.10 Kerangka Teori Kajian	48
1.10.1 Teori Pertukaran Sosial	49
1.10.2 Teori Kepimpinan Transformasi	51



1.10.3 Model Prestasi Kerja Campbell	53
1.10.4 Model Prestasi Kerja Viswesvaran (1993)	55
1.10.5 Model Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (2002)	56
1.11 Kerangka Reka Bentuk Kajian	58
1.12 Kerangka Konseptual Kajian	59
1.13 Definisi Operasional	63
1.13.1 Pengupayaan	63
1.13.1.1 Aspek Membina Motivasi dan Meningkatkan Keupayaan	64
1.13.1.2 Aspek Mendengar dan Berkomunikasi	64
1.13.1.3 Aspek Mendapatkan Pandangan	65
1.13.1.4 Aspek Memberi Bimbingan	65
1.13.2 Kepimpinan	66
1.13.3 Kepimpinan Transformasi	67
1.13.3.1 Pengaruh Ideal (Karismatik)	68
1.13.3.2 Merangsang Intelektual	68
1.13.3.3 Mencetus Motivasi	69
1.13.3.4 Pertimbangan Individu	69
1.13.4 Prestasi Kerja	70
1.13.4.1 Kuantiti Hasil Kerja	70
1.13.4.2 Kualiti Hasil Kerja	71
1.13.4.3 Ketetapan Masa	71
1.13.4.4 Keberkesanan Hasil Kerja dan Kos	72
1.13.4.5 Peraturan dan Undang-undang	72
1.13.5 Pengurus Pertengahan	73
1.13.6 Ketua Panitia	74

1.14 Batasan Kajian	75
1.15 Kepentingan Kajian	78
1.15.1 Kementerian Pendidikan Malaysia	79
1.15.2 Pengetua Dan Pihak Pengurusan Sekolah	83
1.15.3 Ketua Panitia	84
1.16 Rumusan	85

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR 87

2.1 Pengenalan	87
2.2 Pendahuluan	87
2.3 Konsep Pengupayaan	89
2.4 Pengupayaan dalam konteks pendidikan di sekolah	96
2.5 Teori dan Model	100
2.5.1 Model Pengupayaan Bulatan	106
2.5.2 Model Pengupayaan Kontinuum	107
2.5.3 Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	108
2.5.4 Model Pengupayaan Berkesan (Dawson,1992)	110
2.6 Kebaikan Pengupayaan	117
2.7 Kepimpinan	119
2.7.1 Kepimpinan Pengurus Pertengahan	123
2.7.2 Ketua Panitia	125
2.7.3 Kepimpinan Ketua Panitia	128
2.8 Teori Kepimpinan	133
2.8.1 Kepimpinan Transformasi	142
2.8.1.1 Karismatik	145
2.8.1.2 Merangsang Intelek	147

2.8.1.3	Pertimbangan Individu.	148
2.8.1.4	Motivasi Inspirasi	149
2.8.2	Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) Dan Bass (1985)	151
2.8.3	Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood (1994)	153
2.8.4	Teori Kepimpinan Transformasi Oleh Slocum Dan Hellriegel (2007)	157
2.9	Prestasi Kerja	165
2.9.1	Definisi Prestasi Kerja	165
2.9.2	Teori Prestasi Kerja	170
2.9.2.1	Teori Prestasi Kerja Campbell (1990)	170
2.9.2.2	Teori Prestasi Kerja Viswesvaran (1993)	172
2.9.2.3	Model Prestasi Perkhidmatan Awam	174
2.9.3	Analisis Teori dan Model Prestasi Model	177
2.10	Kajian Lepas Pengupayaan	184
2.11	Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Transformasi	190
2.12	Kajian Lepas Berkaitan Prestasi Kerja	196
2.13	Hubungan Pengupayaan Pengetua Dengan Kepimpinan dan Prestasi Kerja Ketua Panitia.	202
2.14	Kesimpulan	221

BAB 3 METODOLOGI 223

3.1	Pengenalan	223
3.2	Falsafah, Pendekatan dan Reka Bentuk kajian	224
3.3	Lokasi Kajian	228
3.4	Populasi dan Persampelan Kajian	228
3.4.1	Populasi Kajian	228
3.4.2	Sampel Kajian	233

3.4.3	Prosedur Pemilihan Sampel	234
3.4.4	Saiz Sampel	240
3.5	Instrumen Kajian	242
3.5.1	Bahagian A	244
3.5.2	Bahagian B	245
3.5.3	Bahagian C	246
3.5.4	Bahagian D	247
3.6	Kajian Rintis	250
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	251
3.8	Analisis Kajian Rintis	256
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	257
3.10	Penyemakan Data	259
3.11	Ujian Normaliti	263
3.12	Analisis Data	264
3.12.1	Analisis Penerokaan	265
3.12.2	Analisis Deskriptif	265
3.12.3	Analisis Inferens	268
3.12.3.1	Ujian-t	269
3.12.3.2	ANOVA	270
3.13	Model Pengukuran dan Model Struktural	272
3.14	Prosedur Analisis Data	275
3.14.1	Kesahan Konstruk	275
3.14.2	Kesahan Konvergen (Convergent Validity)	276
3.14.3	Kesahan Diskriminan (<i>Diskriminan Validity</i>)	279

3.15 Kebolehppercayaan Ketekalan Dalam (Internal Consistency Reliability)	281
3.16 Spesifikasi Model	282
3.16.1 Pembinaan Model Pengukuran	283
3.16.2 Penilaian Model Pengukuran	284
3.16.3 Pembinaan Model Struktural	286
3.16.4 Ujian Kolineariti (Collinearity)	288
3.16.5 Penilaian Model Struktural	289
3.16.5.1 Menilai Keupayaan dan Ketepatan Ramalan Model (R^2)	289
3.16.5.2 Kesan Saiz (f^2)	290
3.16.5.3 Ramalan Model Relevan (Q^2)	290
3.16.5.4 Path Coefficient (Pekali Laluan)	291

3.17 Rumusan	292
BAB 4 DAPATAN KAJIAN	294

4.1 Pendahuluan	294
4.2 Prosedur Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik	295
4.3 Penyemakan Data Awal	296
4.4 Analisis Data	298
4.4.1 Analisis Demografi	299
4.4.2 Analisis Deskriptif	302
4.4.3 Analisis Inferens (Penguji Hipotesis)	309
4.4.3.1 ANOVA	312
4.5 Spesifikasi Model	315
4.5.1 Analisis Pembinaan Model Pengukuran	315
4.5.2 Analisis Pembinaan Outer Model	317

4.5.3	Penilaian Model Pengukuran	318
4.5.4	Outer Loading	319
4.5.5	Kesahan Konvergen (<i>Convergent Validity</i>)	323
4.5.6	Kesahan Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	324
4.5.7	Penilaian Construct Reliability (Kebolehpercayaan)	328
4.5.8	Ujian Normaliti	329
4.5.9	Model Struktural	330
4.5.10	Ujian Kolineariti	331
4.5.11	Penilaian Model Struktural	332
4.6	Menilai Keupayaan dan Ketepatan Ramalan Model (R^2)	333
4.6.1	Kesan Saiz (f^2)	335
4.6.2	Ramalan Model Relevan (Q^2)	336

4.7	Rumusan	348
-----	---------	-----

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN 349

5.1	Pendahuluan	349
5.2	Rumusan kajian	350
5.3	Perbincangan Kajian	354
5.3.1	Perbincangan Variasi Tahap Pengupayaan Pengetua	354
5.3.2	Perbincangan Variasi Tahap Kepimpinan Transformasi Ketua Panitia	358
5.3.3	Perbincangan Variasi Tahap Prestasi Kerja Ketua Panitia	360
5.3.4	Perbincangan Perbezaan Kepimpinan dan Prestasi kerja Ketua panitia berdasarkan jantina.	362
5.3.5	Perbincangan Perbezaan Kepimpinan Transformasi Dan Prestasi Kerja Ketua Panitia Berdasarkan Pengalaman Mengajar.	362

5.3.6	Perbincangan Pengaruh Pengupayaan Pengetua Terhadap Kepimpinan Transformasi Ketua Panitia.	365
5.3.7	Perbincangan Pengaruh Pengupayaan Pengetua Terhadap Prestasi Kerja Ketua Panitia.	366
5.3.8	Perbincangan Pengaruh Dimensi Pengupayaan Terhadap Kepimpinan Transformasi Dan Prestasi Kerja Ketua Panitia	368
5.3.9	Perbincangan Pengaruh Kumpulan Tahap Pengupayaan Terhadap Kepimpinan Transformasi Dan Prestasi Kerja Ketua Panitia.	370
5.4	Implikasi Kajian	378
5.4.1	Implikasi Teorikal	379
5.4.2	Implikasi Praktikal	384
5.5	Cadangan Kajian	389
5.6	Kesimpulan	391

RUJUKAN

394

LAMPIRAN

454



SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
2.1 Pertukaran Istilah	116
2.2 Kebaikan Pengupayaan	119
2.3 Jadual Dimensi Kepimpinan Transformasi	160
2.4 Dimensi Prestasi Kerja	178
2.5 Pemetaan Dimensi	181
3.1 Jumlah Sekolah Menengah di Negeri Pahang	230
3.2 Kedudukan Sekolah Berdasarkan GPS JPN Pahang	232
3.3 Penentuan Sampel Ketua Panitia	237
3.4 Pembahagian Soal Selidik	243
3.5 Taburan Item Soal Selidik Maklumat Demografi	244
3.6 Taburan Item Bahagian B	246
3.7 Taburan Item Bahagian C	247
3.8 Taburan Item Bahagian D	248
3.9 Ringkasan Keseluruhan Item	249
3.10 Jadual Skala Likert	250
3.11 Skor Alpha Cronbach	254
3.12 Analisis Kajian Alpha Cronbach	256
3.13 Analisis Perbezaan Kaedah Serahan	260
3.14 Soalan Kajian Pertama, Kedua dan Ketiga	266
3.15 Interpretasi Skor Min	267
3.16 Interpretasi Tahap Peratusan	267
3.17 Tahap Signifikan bagi Hipotesis nol	268



3.18 Hipotesis satu dan hipotesis dua	270
3.19 Soalan kajian keempat dan kelima serta hipotesis kajian	271
3.20 Hipotesis kelima dan keenam	273
4.1 Status Borang Edaran, Terimaan dan Tapisan	297
4.2 Analisis Taburan Ciri Demografi Responden	299
4.3 Analisis Item	302
4.4 Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai Konstruk dan Dimensi kajian	307
4.5 Analisis Perbezaan Kepimpinan Transformasi Ketua Panitia Mengikut Jantina	310
4.6 Analisis Perbezaan Prestasi Kerja Ketua Panitia Mengikut Jantina	311
4.7 Perbezaan Kepimpinan Transformasional Dengan Pengalaman Mengajar	313
4.8 Perbezaan Prestasi Kerja Dengan Pengalaman Mengajar	314
4.9 Kesahan Diskriminan (Kriteria Fornell-Larcker)	325
4.10 Kesahan Diskriminan (Heterotrait-Monotrait)	326
4.11 Rumusan Keputusan Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran	327
4.12 Dapatan Analisis Kebolehpercayaan Model Pengukuran	329
4.13 Keputusan Penilaian collinearity	331
4.14 Nilai R-square (R^2)	334
4.15 Nilai f^2	335
4.16 Analisis Q^2	336
4.17 Rumusan Dapatan	337
4.18 Dapatan Analisis Hubungan	338
4.19 Dapatan Analisis Dimensi Pengupayaan Terhadap Kepimpinan Transformasi	340
4.20 Dapatan Analisis Dimensi Pengupayaan Terhadap Prestasi Kerja	342
4.21 Hasil analisis ujian <i>Permutation</i> pekali laluan (path coefficient)	343

4.22 Rumusan Hipotesis dan Dapatan Kajian

345



SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka Konsep	62
2.1 Carta Organisasi Pengupayaan Organisasi (McConkey, 1974)	97
2.2 Model Bentuk Bulatan. Sumber: <i>Cynthia D.S. & Dennis T.J. (2004).</i>	107
2.3 Model Pengupayaan Kontinum. Sumber: Daft, R.L. (1999). <i>Leadership. Theory and Practice.</i>	108
2.4 Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat Bahagian. Diadaptasi dari Abdul Aziz (2003). <i>Gelagat Organisasi : Teori Isu dan Aplikasi.</i>	101
2.5 Teori Kepimpinan Transformasi Bass (1978) dan Burn (1995)	152
2.6 Model Kepimpinan Transformasi Leithwood (1994)	157
2.7 Teori Kepimpinan Transformasi oleh Slocum dan Hellriegel (2007)	159
3.1 Proses Pelaksanaan Kajian	255
4.1 Inner Model	315
4.2 Dimensi-Dimensi Dalam Inner Model	317
4.3 Outer Model	318
4.4 Penilaian Pertama Model Pengukuran	320
4.5 Analisis Algoritme (Berulang)	321
4.6 Model Struktural	333
4.7 Pengaruh dimensi pengupayaan terhadap kepimpinan transformasional	339
4.8 Pengaruh dimensi pengupayaan terhadap Prestasi Kerja	341
5.1 Kerangka Model Akhir	384





SENARAI SINGKATAN

ACP	Average Congruency Percentage
ANOVA	Analisis Varian Sehalah
CB-SEM	Covariance-based SEM
CR	Composite Reliability
CVS	Comma-Separated Values
EPRD	Bahagian Perancangan Dan Pengkajian Dasar Pendidikan
EVA	Average Variance Extracted
GPS	Gred Purata Sekolah
HISL	Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations
IAB	Institut Aminuddin Baki
ICT	Information and Communication Technologies
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LADAP	Latihan Dalam Perkhidmatan
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NKRA	National Key Result Areas
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PLS-SEM	Partial Least Squares SEM
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPK	Pusat Perkembangan Kurikulum



PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
SEM	Structural Equation Modeling
SKPMSM	Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Menengah
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SPSS	Statistikal Package of Scocial Science
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris
UM	Universiti Malaya
VIF	Variance Inflation Factor



BAB 1

PENGENALAN



1.1 Pendahuluan

Dunia pendidikan sentiasa berubah dengan pelbagai inovasi selaras dengan perkembangan globalisasi dunia. Perkembangan era teknologi turut mempengaruhi pelbagai perubahan drastik dunia pendidikan. Situasi ini adalah impak daripada proses globalisasi yang telah membawa perubahan kepada dunia dan kehidupan manusia. Sistem pendidikan Negara juga turut mengalami transformasi secara menyeluruh dan mengalami ledakan perubahan yang ketara. Transformasi ini telah menyebabkan sektor



Pendidikan Negara bertindak balas secara drastik dan bergerak seiring dengan kemajuan demi menyahut setiap cabaran dalam merealisasikan dasar, matlamat dan wawasan pembangunan menjelang abad baru supaya dapat meluncur gagah mencapai aspirasi yang dicita-citakan.

Sehubungan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia sentiasa komited dalam memastikan sistem pendidikan negara yang disediakan berkualiti dan bergerak di landasan yang betul setanding dengan pendidikan negara luar (Nadiah, Amizawati & Siti Farahhane, 2019). Penetapan ini bertujuan memastikan modal insan yang dilahirkan daripada sistem yang dijanakan ini berkembang secara menyeluruh dalam pelbagai aspek dan memiliki minda kelas pertama. Justeru, Kementerian Pendidikan Malaysia telah melancarkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan dengan memberi penekanan kepada aspek pembelajaran murid, guru dan kepimpinan. Aspek utama yang menjadi agenda reformasi dalam sistem pendidikan negara adalah pencapaian akademik pelajar.

Kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah sekolah amat bergantung kepada sokongan pengetua dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran serta pertimbangan yang wajar terhadap kemampuan mereka dalam merancang dan melaksanakan pelbagai program yang berkaitan dengan kurikulum (Lee & Shukri, 2016; Ibrahim & Chua, 2017). Bettye, Gary, John dan Felix (2010), mendapati, kurikulum yang berkualiti tinggi dan pengajaran yang berkesan adalah kunci utama dalam memastikan kejayaan pengajaran dan pembelajaran. Keberkesanan ini akan mempengaruhi peningkatan prestasi akademik pelajar yang menjadi ukuran terhadap keberkesanan organisasi sesebuah sekolah. Impian ini akan terlaksana dengan adanya penglibatan dan kerjasama



daripada semua warga yang bernaung di bawah payung Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) khususnya guru-guru di sekolah.

Agenda reformasi untuk memajukan pendidikan negara adalah memastikan peningkatan pencapaian akademik pelajar kerana pencapaian tersebut menjadi kayu ukur terhadap kecemerlangan sesebuah sekolah (Norashikin, Ramli & Foo, 2015). Justeru peranan pemimpin pendidikan di sekolah dilihat amat penting bagi mewujudkan pendidikan yang berkualiti. Selain kepimpinan pengetua, kepimpinan guru juga turut memainkan peranan utama. Hal ini kerana guru-guru adalah tunjang kepada pencapaian yang baik dalam akademik murid-murid seterusnya menjadi pemangkin kepada peningkatan prestasi dan kecemerlangan sesebuah sekolah (Shahril & Faizal, 2007). Negara bergantung harap kepada dedikasi dan kewibawaan guru untuk melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara seperti yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Negara.

Menurut Muhammad Rahawaluddin dan Bity Salwana (2021), kecemerlangan sekolah sering kali dirujuk kepada pencapaian prestasi akademik pelajar. Bagi merealisasikan matlamat ini, kualiti sekolah mesti dipertimbangkan. Justeru, guru perlu sentiasa bersedia untuk menyahut cabaran tersebut demi merealisasikan transformasi sistem pendidikan negara. Mereka haruslah bersedia untuk belajar secara berterusan, mengembangkan kebolehan dan bersedia menerima kepimpinan yang lebih besar (Ash & Persall, 2000). Guru-guru perlu bertindak pantas untuk menguasai segala perubahan yang diperkenalkan dalam sistem pendidikan masa kini. Untuk itu, kemahiran dan





pengetahuan guru perlu dibangunkan dan dibentuk dengan kepelbagaian ilmu baharu agar mereka dapat bersama-sama mendepani pelbagai cabaran dalam meningkatkan pencapaian akademik murid serta kemenjadian modal insan negara.

Namun, untuk membangunkan guru, kita perlulah membangunkan ketua panitia yang berkemahiran untuk memimpin dan melaksanakan tanggungjawab serta berprestasi tinggi (Rozali, 2021). Keperluan kepada pembangunan ketua panitia bertujuan menampung kekangan yang dihadapi oleh pihak pentadbiran dalam usaha melatih guru-guru yang kompetan dan melahirkan guru yang berkualiti dan berwibawa. Kesibukan pengetua dengan tugas-tugas pentadbiran, menghadiri mesyuarat dan kekurangan sumber tentang sesuatu mata pelajaran, menyebabkan keperluan kepada ketua panitia (Hussien, 1993; Suhaili & Tengku Faekah, 2020). Oleh itu, ketua panitia sewajarnya mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam sesuatu mata pelajaran, berkeupayaan dan memiliki kemahiran memimpin pasukan dan kompeten untuk memastikan pasukan mata pelajaran dapat diurus dengan efisien, kualiti guru dapat dibangunkan dan pencapaian pelajar serta prestasi sekolah dapat ditingkatkan.

Ketua panitia ialah individu yang merupakan pengantara dan orang yang berada di antara golongan pengurusan tertinggi dengan pasukan guru di bawah seliaan mereka (Fleming, 2000). Mereka merupakan individu yang bertanggungjawab terhadap kedua-dua pihak iaitu pengetua dan pasukan guru mata pelajaran. Mereka juga berperanan sebagai pemimpin intruksional di samping melaksanakan aktiviti-aktiviti pembangunan guru untuk memastikan aktiviti pengajaran dan pembelajaran berkesan dan berkualiti (Institut Aminuddin Baki, 2018). Justeru, mereka sewajarnya memiliki pengetahuan,



kemahiran memimpin, sikap yang positif dan prestasi kerja yang tinggi agar dapat memenuhi kepelbagaian tuntutan dalam mengurus pasukan mereka.

Kepimpinan merujuk kepada keupayaan memberi sokongan, mengambil risiko, aktif, sentiasa terkehadapan, membina kebersamaan, berpengaruh, kreatif, berinovasi, berorientasikan matlamat dan berorientasikan kemanusiaan (Rozita, Muhammad Rahimi & Bahiyah, 2018). Kepimpinan merupakan suatu keperluan dalam membina kekuatan organisasi terutama dalam memimpin organisasi ke arah pencapaian matlamat bersama. Dalam konteks pengurusan sekolah kepimpinan berhubung rapat dengan keberkesanan sekolah. Usang, Abdul Jawi dan Kamaruddin (2010), menyatakan faktor kepimpinan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi pencapaian akademik pelajar di sekolah. Sekolah yang berkesan dihasilkan melalui kepimpinan yang cekap dan berkualiti (Alimuddin, 2006). Menurut Norashikin, Ramli dan Foo (2015), selain daripada kepimpinan pengetua, kepimpinan ketua panitia tidak boleh dipinggirkan kerana mereka merupakan agen perubahan dalam memastikan pembangunan guru yang berkemahiran dan kompetan terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan (Rozali, 2021).

Pengetahuan dan kemahiran memimpin sangat diperlukan oleh ketua panitia untuk memastikan pasukan mata pelajaran bergerak seiring dengan hasrat dan impian sekolah. Ini bertujuan memastikan pengurusan pasukan mata pelajaran dapat ditadbir dan diurus dengan berkesan. Pelbagai gaya kepimpinan telah diimplementasikan dalam sistem pendidikan agar dapat memenuhi dan merealisasikan impian melahirkan modal insan yang cemerlang. Gaya kepimpinan yang diamalkan ini juga akan mempengaruhi kualiti dan prestasi kerja mereka. Menurut Hoy dan Miskel (2005), model kepimpinan

transformasi dilihat paling sesuai diimplementasi di sekolah. Kepimpinan transformasi dilihat sebagai satu gaya yang dapat diaplikasikan oleh ketua panitia dalam pengurusan pasukan mata pelajaran. Empat aspek yang terdapat di bawah kepimpinan transformasi iaitu pengaruh idea, pertimbangan individu, merangsang intelek dan memberi motivasi dilihat sebagai gaya pengurusan yang memberi penekanan kepada pengamalan nilai kemanusiaan (Nor Azlin, Mohd Izham & Jamalul Lail, 2020).

Anjakan paradigma yang dibawa dalam kepimpinan transformasi ini memberi penekanan kepada konsep kerja sepasukan, mewujudkan iklim kerja yang kondusif serta menggalakkan penglibatan subordinat dalam membuat keputusan dan mengamalkan cara baru dalam memimpin organisasi (Nursuhaila, 2007). Marks dan Printy (2003), menyatakan kepimpinan transformasi yang dilaksanakan di sekolah membawa kepada kualiti pedagogi dan meletakkan prestasi pelajar yang berada pada tahap yang tinggi. Selain itu, banyak kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan peningkatan akademik murid dan prestasi kerja guru (Saravanan & Shahizan, 2020; Abdul Ghani, 2005; Leithwood & Jantzi, 1999).

Selain itu, ketua panitia juga seharusnya mempunyai kecekapan dan kemampuan dalam mengurus pasukan mata pelajaran mereka. Mereka mempunyai tanggungjawab yang tertentu bagi mengurus pasukan yang berbeza-beza meliputi pasukan mata pelajaran, pasukan tahunan, pasukan kurikulum dan pasukan penting di sesebuah sekolah (Sonia, 2011). Ketua panitia perlu sentiasa berusaha menambah kemahiran pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai papaian yang ditetapkan, mengikis sikap individualistik, melatih pasukan guru dan menjadi suri teladan yang



mampu merangsang tindakan positif ahli pasukannya (Rozali, 2021). Pematuhan kepada ketetapan pelaksanaan kerja yang diberikan oleh pihak atasan, pengurusan masa dan kerja yang bijak serta pelaksanaan tugas berdasarkan surat-surat arahan akan membentuk ketua panitia yang berkualiti dan berprestasi tinggi. Sikap ini amat diperlukan supaya dapat dijadikan contoh dan ikutan kepada ahli pasukan.

Namun, segala kemahiran kepimpinan dan pelaksanaan tanggungjawab ketua panitia akan menjadi realiti sekiranya mendapat sokongan dan dorongan daripada pengetua. Menurut Mohammad Azri dan Crispina Gregory (2019), dan Hoy, Tarter dan Witkoskie (1992), sokongan utama daripada pengetua dalam menentukan keberkesanan sekolah dapat mewujudkan persekitaran sekolah yang sihat. Dalam hal ini, pengupayaan daripada pengetua kepada ketua panitia merupakan satu alternatif yang dapat meningkatkan keyakinan dan efikasi ketua panitia dalam pelaksanaan tugas, seterusnya mempengaruhi peningkatan prestasi akademik pelajar. Oleh itu, pengetua hendaklah sentiasa berusaha memastikan persekitaran yang selesa dan kondusif serta peka terhadap keupayaan guru-guru di bawah pimpinannya (Mohammad Azri & Crispina Gregory, 2019; Alimuddin, 2006). Hal ini kerana kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah dapat dilihat daripada keupayaan pemimpin sekolah iaitu pengetua mendorong dan mempengaruhi pasukan di bawahnya secara efektif untuk mencapai matlamat yang telah dirangka bersama (Sarina, 2020; Evonne & Crispina, 2018; Norashikin, Ramli & Foo, 2015; Rusmini, 2000).

Dalam memastikan kejayaan ini, pengetua dipertanggungjawabkan dengan pelbagai pembaharuan dan inovasi dalam sektor pendidikan. Kepemimpinan sekolah iaitu pengetua perlu menerapkan pelbagai perancangan yang strategik untuk





meningkatkan prestasi akademik pelajar (Muhammad Rahawaluddin & Bity Salwana, 2021; Abdul Ghani Kanesan & Ekerim, 2019; Edd, 2017; Clark, Kristensen & Westergard-Nielsen, 2009). Strategi ini merangkumi aktiviti bimbingan dan membantu pelajar untuk melihat masa depan mereka secara positif melalui pendidikan, menjalankan aktiviti pengajaran yang berkesan, menentukan suasana pembelajaran, mempromosikan model pembelajaran positif, membentuk kumpulan dan sebagainya mengikut kesesuaian. Pemimpin sekolah seharusnya berusaha bersungguh-sungguh untuk menyahut cabaran dan membuat anjakan paradigma dalam aspek pengurusan agar selari dengan tuntutan dan peredaran masa bagi melonjakkan pencapaian, melaksanakan penambahbaikan yang lestari dan mengurus perubahan dengan efisien (Edd, 2017; Izani 2014; Rajoo, A., 2013).



pengetua untuk bergerak secara sendirian dalam melunaskan segala tugas dan tanggungjawab yang diberi dengan cekap, berkesan dan berkualiti (Jones et al., 2015). Transformasi yang berlaku menjadikan keupayaan pengetua untuk memberi tumpuan kepada aspek penyeliaan kurikulum, pembangunan guru, kecemerlangan akademik dan kemenjadian murid telah terjejas (Siti Nur Zahirah, 2016). Oleh itu, kehadiran ketua yang kompeten dan berprestasi tinggi dalam melaksanakan tugas dengan mengaplikasikan pelbagai teori kepimpinan bagi menjamin kelestarian pencapaian dan prestasi akademik sekolah amat diperlukan bagi menjamin kelestarian kejayaan sekolah.



1.2 Latar Belakang Kajian

Organisasi sekolah dan institusi pendidikan dilihat sebagai platform utama untuk melahirkan modal insan yang memiliki segala kemahiran untuk menjadi pejuang dan pewaris negara. Kepemimpinan sekolah iaitu pengetua perlu merancang pelbagai alternatif bersama barisan guru dalam memastikan peningkatan prestasi akademik pelajar (Muhammad Rahawaluddin & Bity Salwana, 2021; Abdul Ghani Kanesan & Ekerim, 2019; Edd, 2017; Clark et al., 2009). Strategi ini merangkumi aktiviti bimbingan dan membantu pelajar untuk melihat masa depan mereka secara positif melalui pendidikan, menjalankan aktiviti pengajaran yang berkesan, menentukan suasana pembelajaran, mempromosikan model pembelajaran positif, membentuk kumpulan dan sebagainya mengikut kesesuaian. Justeru, pemimpin sekolah seharusnya berusaha mentransformasikan corak pengurusan pentadbiran seiring dengan tuntutan dan kehendak semasa (Rajoo, A., 2013; Izani 2014; Edd, 2017).

Dalam usaha meningkatkan kelestarian kecemerlangan sekolah, sistem pendidikan negara telah memfokuskan kualiti kepimpinan pada setiap peringkat. Peringkat utama dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah dipikul oleh pengetua sebagai pemimpin utama. Namun begitu, terdapat satu dimensi kepimpinan di sekolah yang turut menyumbang kepada peningkatan akademik dan kecemerlangan sekolah iaitu pengurus pertengahan. Menurut Wise (2001), pengurus pertengahan didefinisikan sebagai orang kanan yang berperanan di sekolah dan pemimpin yang berpengaruh dalam memberi keputusan khususnya yang berkaitan dengan kualiti dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran dan perkembangan profesionalisme rakan sejawat. Dalam konteks pendidikan di Malaysia, tugas pengurus pertengahan diwujudkan setelah



terdapatnya proses pengagihan tanggungjawab dan penurunan kuasa daripada pengetua kepada guru-guru yang telah dilantik bagi membantu peningkatan prestasi dalam aspek pengajaran dan pembelajaran (Muhammad Anuar, Lokman & Mumammad Al-Muzammil, 2005).

Dalam konteks pendidikan, pemimpin pertengahan adalah pendidik yang memiliki dwiperanan iaitu sebagai pendidik, dan mereka juga bertanggungjawab melaksanakan pengurusan (Sukor, Marinah & Ramlee, 2020). Mereka juga dikenali sebagai pemimpin guru. (Norliza, Aziah & Ahmad Zamri, 2020). Kewujudan kumpulan pengurus pertengahan ini tidak boleh dinafikan dan menjadi semakin penting kerana mereka banyak membantu dalam memastikan kelancaran pentadbiran sekolah serta menyumbang kepada kecemerlangan pengurusan melalui penurunan kuasa dan kejelasan peranan yang dijalankan (Sergiovani, 1995). Oleh itu, sewajarnya pengurus pertengahan dipilih dalam kalangan individu yang berkemahiran dan berkeupayaan dalam memimpin pasukan serta memiliki prestasi kerja yang tinggi agar dapat menyumbang kepada peningkatan pencapaian akademik pelajar di sesebuah sekolah. Hal ini kerana pengurus pertengahan yang komited dapat memberi impak yang positif terhadap pencapaian sesebuah organisasi pendidikan iaitu sekolah (Abdullah, Deborah, Barbara & Jana, 2016).

Pengurus pertengahan adalah kumpulan pemimpin sokongan yang menggalas tanggungjawab pengurusan yang semakin kompleks dan pendidik yang memegang jawatan sebagai ketua jabatan atau ketua bidang atau ketua unit yang bertanggungjawab mengurus dan mengendalikan kelas seperti guru lain (Sukor, Marinah & Ramlee, 2020). Pengurus pertengahan yang difokuskan dalam kajian ini merujuk kepada ketua panitia. Ketua panitia adalah guru yang





telah dilantik oleh pentadbiran sekolah untuk mengetuai pasukan mata pelajaran di sesebuah sekolah. Mereka perlu proaktif untuk membangun dan memimpin pasukan guru di bawah seliaan mereka dalam memastikan pelaksanaan amalan strategik bilik darjah berkesan setiap hari (Pietila, 2016; Sharp, 2013).

Menyedari tentang kepelbagaian tugas dan bebanan kerja yang semakin kompleks dan perlu dipikul oleh pengetua telah menyebabkan kewujudan jawatan ketua panitia dalam sesebuah organisasi (Abd. Razak, 2016). Kewujudan jawatan tersebut bertujuan membantu tugas-tugas pengetua terutamanya dalam aspek pembangunan guru dan murid serta peningkatan pencapaian akademik. Perkara paling utama yang perlu difahami ialah ketua panitia berperanan sebagai pemimpin interaksional (Basset, 2016). Justeru, sebagai pemimpin instruksional, mereka perlu melaksanakan tugas-tugas tugas-tugas pengajaran dan pembelajaran di samping melaksanakan penyeliaan, kepada guru-guru untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran dilaksanakan berdasar kepada matlamat kurikulum yang ditetapkan (Shepard, 2019). Ketua panitia juga seharusnya melaksanakan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan pembangunan kompetensi guru-guru meliputi bimbingan, perkongsian idea dan pertukaran pendapat dalam memastikan guru-guru melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang berkualiti (Mohd Amir Shauki, Kalai Selvan & Azhan, 2022). Oleh itu, mereka perlu sentiasa berusaha untuk meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran, kemahiran memimpin dan kemahiran sosial sesama ahli pasukan untuk mengelakkan ketidakpuasan hati dalam pasukan yang diterajui.

Kedudukan jawatan ketua panitia merujuk kepada tatattingkat kuasa dalam organisasi sekolah (Norliza, Aziah & Ahmad Zamri, 2020). Dalam sistem pendidikan





di Malaysia, kumpulan pengurus pertengahan terbahagi kepada dua kumpulan iaitu P1 dan P2; P1 merujuk kepada kumpulan guru penolong kanan dan P2 merujuk kepada guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia (Institut Aminuddin Baki, 2018). Tiga kelompok utama pengurus pertengahan di sekolah menengah ialah Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Mata Pelajaran dan ketua panitia. Mereka dilihat mempunyai keistimewaan dalam kedudukan kerana pengurus pertengahan mempunyai akses yang baik dengan pengurusan sekolah dan berada bersama-sama para guru di peringkat pelaksanaan operasi (Segers, 2013). Ketua panitia memainkan peranan memantau, memotivasi dan membimbing ahli pasukan dibawah seliaan mereka di samping menerima arahan pihak pentadbiran serta melaksanakan tindakan daripada arahan-arahan tersebut (Way, Simon, Leroy & Tuleja, 2016).



pengurusan membawa perubahan ke arah kecemerlangan sekolah. Mereka perlu bertindak sebagai pemimpin kepada pasukan mata pelajarannya untuk mempengaruhi, menggerakkan, memimpin dan menjaga aktiviti serta kebajikan ahli kumpulannya agar sentiasa fokus kepada visi dan misi yang telah ditetapkan (Jamal & Maziana, 2018). Pengurusan panitia yang berkesan merujuk kepada kemampuan, keupayaan dan kecekapan ketua panitia dalam mengurus pasukan panitia secara efisien.





1.3 Peranan Ketua Panitia

Kewujudan panitia dalam pengurusan sesebuah sekolah bukan sekadar penumpang dalam sesuatu sistem. Penubuhan panitia adalah berdasarkan Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1996. Menurut Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986, panitia mata pelajaran merupakan organisasi professional yang terdiri daripada semua guru yang mengajar mata pelajaran yang sama di sesebuah sekolah. Kumpulan guru ini diketuai oleh seorang ketua yang dilantik oleh pihak sekolah di bawah kedudukan jawatan sebagai ketua panitia. Berdasar kepada Surat Pekeliling Iktisas Bilangan 6/1996, ketua panitia mempunyai peranan khusus dalam memastikan pasukan panitia sentiasa berfungsi dengan efisien. Ketua panitia perlu menyelaras urusan panitia dengan mengurus pelbagai program panitia sama ada program wajib atau program tambahan bagi memastikan peningkatan pencapaian mata pelajaran yang mereka ketuai.

Berikut merupakan peranan yang perlu dipikul oleh ketua panitia berdasar kepada Surat Pekeliling Iktisas Bilangan 6/1996 dan telah dimurnikan dan diterbitkan dalam MySG (Garis Panduan Tadbir Urus Sekolah Menengah dan Sekolah Rendah & Sekolah Menengah Kementerian Pendidikan Malaysia: Malaysia School Governance) oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada tahun 2021.

- i. Memperoleh sukatan pelajaran yang terbaharu atau kemas kini untuk kegunaan ahli-ahli panitia.



- ii. Menyediakan rancangan mengajar untuk setiap penggal dalam tahun persekolahan. Rancangan mengajar ini diselaraskan di antara guru dalam sesuatu kelas dan juga antara kelas yang mempunyai kaitan.
- iii. Memilih dan mencadangkan kepada PGB buku tambahan (jika diperlukan) untuk digunakan oleh murid berdasarkan kesesuaian buku itu dari segi kehendak standard kandungan dan standard pelajaran yang terdapat dalam DSKP dan tahap kebolehan murid.
- iv. Memilih dan mencadangkan buku rujukan atau bahan bacaan tambahan yang sesuai dengan keperluan pembelajaran murid dan kegunaan guru-guru untuk dibekalkan di pusat sumber sekolah.
- v. Menyelaraskan soalan-soalan ujian dan pentaksiran (berasaskan sekolah) yang disediakan bagi tiap-tiap kelas dan jika perlu, menubuhkan bank soalan.
- vi. Mengkaji dan menganalisis keputusan peperiksaan pmurid dalam tiap-tiap peperiksaan berasaskan sekolah (khususnya peperiksaan pertengahan dan akhir tahun) dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pengajaran dan pembelajaran.
- vii. Mengadakan mesyuarat panitia secara berkala sekurang-kurangnya empat kali setahun dan mengadakan perjumpaan secara '*ad-hoc*' apabila dan jika perlu.

- viii. Mengatur perjumpaan atau mesyuarat dengan ahli-ahli panitia (secara formal atau tidak formal) untuk memikirkan dan membincangkan masalah-masalah atau isu-isu yang berkaitan seperti masalah-masalah yang berhubung dengan kaedah mengajar serta mencari penyelesaian kepada masalah atau isu-isu tersebut.
- ix. Bertukar-tukar pengalaman dan pengetahuan baharu yang diperoleh setelah mengikuti kursus atau seminar dengan ahli-ahli lain.
- x. Mewujudkan semangat saling bekerjasama dengan persatuan di sekolah dan menjalin hubungan kerja yang boleh membantu bagi mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran.
- xi. Bekerjasama dan bertukar-tukar fikiran, pengalaman dan kepakaran dengan panitia-panitia di sekolah-sekolah berhampiran atau sekawasan.
- xii. Bekerjasama dengan ahli-ahli panitia dan membantunya dalam usaha ke arah memajukan murid yang lemah dalam mata-mata pelajaran tertentu.
- xiii. Melantik seorang setiausaha daripada kalangan ahli untuk menyediakan minit mesyuarat dan mengedarkan minit itu kepada semua ahli panitia.
- xiv. Menyelenggarakan fail-fail panitia dan semua minit atau laporan mesyuarat, surat menyurat dan rekod-rekod yang berkenaan.

- xv. Mengurus Latihan Dalam Perkhidmatan untuk ahli-ahli panitia.
- xvi. Memastikan semua ahli panitia mendapat maklumat terkini tentang mata pelajaran masing-masing.
- xvii. Melaksanakan tugas yang diarahkan oleh pentadbir dari semasa ke semasa.

Merujuk kepada senarai tugas tersebut, dapatlah dirumuskan bahawa ketua panitia berperanan memimpin pasukan panitia untuk merancang pelan strategik pengurusan peningkatan akademik mata pelajaran, pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di samping memberi tumpuan kepada pengurusan penyediaan sistem fail yang rencam serta analisis-analisis data untuk merancang pelbagai program intervensi dan pengukuhan untuk kecemerlangan mata pelajaran. Pengurusan tersebut juga merangkumi pengurusan data-data peperiksaan, analisis data, fail-fail panitia dan kewangan panitia. Kemampuan mengurus dan menganalisis data akan membantu ketua panitia dan ahli panitia mengesan kelemahan dan kekurangan yang telah berlaku dan seterusnya merancang pelbagai program intervensi untuk mengatasi masalah yang timbul. Dalam situasi ini, kemahiran memimpin dan berkomunikasi ketua panitia amat penting agar timbulnya rasa kebersamaan dalam pasukan untuk sama-sama mengatasi sebarang kelemahan.

Ketua panitia juga mempunyai tanggungjawab besar dalam membantu pihak pengurusan membawa perubahan ke arah kecemerlangan sekolah. Mereka perlu bertindak sebagai pemimpin kepada pasukan mata pelajarannya untuk mempengaruhi, menggerakkan, memimpin dan menjaga aktiviti serta kebajikan ahli kumpulannya agar



sentiasa fokus kepada visi dan misi yang telah ditetapkan (Jamal & Maziana, 2018). Ketua panitia perlu lebih memfokuskan hubungan, interaksi dan situasi agar dapat mempengaruhi sikap, tindakan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan (Siva, 2014). Empat aspek di bawah kepimpinan transformasi iaitu pertimbangan individu, pencetus motivasi, merangsang intelek dan pengaruh ideal mampu mewujudkan empati, pengiktirafan, kebersamaan serta kejeleketan dalam sesuatu hubungan pasukan. Kecekapan atau kompetensi ketua panitia dalam menguruskan guru-guru dalam pasukan amat diperlukan bagi melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan (McKenzie & Varney, 2018; Abd.Razak, 2016).

Ketua panitia juga perlu memiliki kecekapan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Kecekapan mereka merangkumi, kualiti kerja, kuantiti kerja, kebijaksanaan mengurus sumber dan kos, pelaksanaan kerja mengikut ketetapan masa serta mematuhi standard prosedur kerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, mereka berperanan besar untuk memastikan program-program panitia dapat dilaksanakan mengikut perancangan yang ditetapkan (Ilawati, 2012). Mereka juga perlu memastikan semua guru mata pelajaran di bawah panitia yang sama berganding bahu untuk memastikan panitia diurus dengan cemerlang. Ketua panitia bersama guru-guru perlu saling membantu dan berkongsi fikiran, pengalaman serta kepakaran dalam menguruskan panitia. Selain itu, ketua panitia perlu memastikan bahawa panitia dapat berfungsi sebagai medan untuk guru-guru berusaha menyelesaikan masalah pembelajaran para pelajar dan meningkatkan semangat motivasi dalam kalangan para pelajar untuk belajar dengan berkesan agar matlamat sesebuah sekolah untuk memperoleh pencapaian yang cemerlang dapat direalisasikan.





Namun, semua tanggungjawab dan komitmen yang perlu dilaksanakan tidak akan tercapai sekiranya tidak mendapat sokongan dan kerjasama daripada pengurusan tertinggi iaitu pengetua. Dalam hal ini pengupayaan daripada pengetua sangat diperlukan dalam memastikan kelancaran pengurusan sesebuah sekolah. Pelaksanaan aspek pengupayaan membolehkan ketua panitia terlibat dalam perancangan dan pembuatan keputusan khususnya yang melibatkan peningkatan prestasi mata pelajaran di bawah pimpinan mereka. Proses ini secara tidak langsung membantu ketua panitia meningkatkan kemahiran kepemimpinan, memperoleh pengalaman serta mampu untuk bertindak secara rasional dan realistik dalam melakukan sebarang tindakan bagi mencapai kecemerlangan mata pelajaran yang dipimpin. Faktor ini akan menyumbang kepada pembentukan peluang guru untuk memperlihatkan kecekapan sebagai pemimpin yang akan mempengaruhi prestasi kerja mereka (Short, 1994).



1.4 Cabaran Ketua Panitia

Menyedarai bahawa masa depan negara bergantung kepada kemenjadian generasi masa kini, keberkesanan sistem pendidikan menjadi aspek utama yang diberi perhatian. Justeru, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mensasarkan negara sebagai pusat kecemerlangan pendidikan bertaraf dunia seiring dengan transformasi yang berlaku menjelang abad ke-21 (Abdul Shukor, 2004). Hal ini kerana pendidikan merupakan pemangkin kepada anjakan paradigma dalam pembentukan individu yang berkeperibadian unggul (Hassan Basri, 2018). Selaras dengan transformasi tersebut, enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional dalam *National Key Result Areas* (NKRA) telah dirangka oleh KPM bertujuan mewujudkan sebuah kerajaan yang memberi



penekanan kepada pencapaian dan kecemerlangan Pendidikan bagi memenuhi keperluan dan kepentingan rakyat. Keterlibatan ini secara tidak langsung menjadi pemangkin kepada Akses Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan dalam kalangan komuniti negara.

Cabaran utama dalam pembentukan modal insan yang inovatif dan berkemahiran tinggi yang perlu dihadapi oleh negara Malaysia adalah menyediakan sistem pendidikan yang berkualiti (KPM, 2012). Justeru, KPM telah menggariskan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) yang memfokuskan strategi utama dan pelan pelaksanaan pendidikan Negara yang relevan dengan keadaan semasa pada masa hadapan. Pelan ini telah dirangka bagi menghadapi cabaran abad ke-21 dengan memberi tumpuan kepada cara untuk pembangunan dan penambahbaikan sistem pendidikan secara berterusan untuk kesejahteraan rakyat (PIPP, KPM, 2012). Pelan yang menumpukan penambahbaikan akses kepada pendidikan, peningkatan kualiti, merapatkan jurang pencapaian (ekuiti), menggalakkan perpaduan dalam kalangan murid, serta memaksimumkan keberkesanan sistem (*Blueprint PIPP*, KPM, 2012) diharap dapat menjadi penjana keberhasilan komuniti berilmu dan berdaya saing.

Kerjaya sebagai ketua panitia pada abad ke-21 menuntut komitmen yang tinggi untuk menghadapi pelbagai perubahan dalam aspek intelektual, pemikiran, kerohanian, kebudayaan, ideologi baharu dan isu pembudayaan serta amalan PAK21 (Mokhlis, 2019). Justeru, ketua panitia yang juga merupakan seorang guru dan selaku ketua kepada guru-guru perlu menguasai dan melengkapkan diri dengan ilmu pengetahuan, kemahiran dan gaya kerja yang lebih kompeten agar mampu mendepani segala cabaran yang datang. Dalam hal ini, ketua panitia turut sama-sama terlibat untuk memastikan semua



yang terlibat dalam aspek penyampaian ilmu mampu berfungsi sebagai pelaksana utama yang mampu memberikan komitmen dan kompetan terhadap tanggungjawab mereka seiring dengan perubahan dalam sistem pendidikan negara (Norliza, Rosnah & Jamal, 2021).

Ketua panitia merupakan individu yang dilantik daripada kumpulan guru yang mengajar mata pelajaran yang sama akan berada di bawah pasukan panitia ini. Jawatankuasa yang dibentuk perlu memastikan bahawa pasukan mereka dapat berfungsi secara efisien dalam memenuhi misi dan visi yang ditetapkan oleh organisasi (Ilawati, 2012). Pelbagai peranan yang perlu dilaksanakan oleh ketua panitia merangkumi pemeraksanaan kualiti guru dan juga kualiti murid. Dalam hal ini, kemahiran memimpin dan kompetensi ketua panitia sangat diperlukan untuk berkolaborasi bersama ahli pasukan panitia dalam merangka pelbagai program sokongan dan intervensi untuk membantu peningkatan pencapaian mata pelajaran. Melalui pemerhatian dan kajian lepas, beberapa kekangan telah dihadapi oleh ketua panitia dalam pelaksanaan tanggungjawab yang menjadi cabaran kepada mereka untuk berfungsi secara efisien.

Cabaran yang dihadapi oleh ketua panitia dapat dilihat dalam aspek beban tugas. Hal ini berlaku kerana ketua panitia merupakan seorang guru. Menurut Azita (2012), ketua panitia merupakan individu yang terpaksa menjalankan tugas yang pelbagai dan bersifat *multidimensi* di sekolah. Skop tugas mereka bukan sahaja melibatkan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas, sebaliknya terpaksa mengurus pelbagai aktiviti merangkumi aktiviti kokurikulum, Mesyuarat Agung Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG), hari sukan, keceriaan, melatih murid, menjaga kebajikan, kesihatan serta keselamatan murid dan sebagainya. Tambahan lagi, ketua panitia turut dibebani dengan tugas-tugas pengkeranian seperti mengisi data pencapaian murid, mengemas kini maklumat murid dan sebagainya. Beban tugas sebegini lebih menjurus kepada tugas-tugas bukan akademik. Menurut Rosnah dan Siti Nur Fatimah (2018), tugas ketua panitia pada





masa ini lebih meluas kerana dipengaruhi oleh harapan daripada pelbagai pihak yang mengharapkan mereka dapat membentuk generasi yang utuh dan masyarakat yang berkualiti.

Beban ini semakin bertambah dengan tugas yang perlu dilaksanakan setelah dilantik memegang portfolio sebagai ketua panitia. Surat Pekeliling Iktisas Bilangan 6/1996 dan telah dimurnikan dan diterbitkan dalam MySG oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada tahun 2021 menyenaraikan 17 tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang guru yang dilantik sebagai ketua panitia. Ini menyebabkan berlakunya pertambahan tugas khas selain tugas hakiki sebagai seorang guru. Walaupun menurut kenyataan Institut Aminudin Baki (IAB) kedudukan sebagai pengurus pertengahan mendapat keistimewaan tertentu, namun untuk jawatan ketua panitia di sekolah menengah, portfolio ini tidak seperti keistimewaan yang diberikan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP). Jika dilihat dari peruntukan masa, GKMP mendapat pengurangan masa mengajar, sedangkan ketua panitia tetap tertakluk kepada masa yang ditetapkan seperti masa guru-guru yang lain. Ini menimbulkan kekangan kepada ketua panitia untuk melaksanakan program pembangunan seperti *coaching and mentoring* dan *peer teaching* kepada ahli panitia (Azizah, Rostina, Robit, Bernadette, 2021). Malahan, kekangan masa menyebabkan mereka gagal melaksanakan kerja dengan lebih berkualiti dan sekali gus turut menjejaskan prestasi kerja mereka.

Selain itu, ketua panitia berperanan untuk memperkasakan guru-guru di bawah seliaan mereka. Menjadi tanggungjawab ketua panitia untuk berkongsi dan memperkembangkan amalan-amalan pengajaran terbaik yang digunakan oleh rakan-rakan pasukan dalam memastikan peningkatan kualiti pembelajaran guru (Ilawati, 2012). Mereka perlu memastikan bahawa guru-guru di bawah seliaan mereka menguasai ilmu dan berketerampilan untuk mengajar semua aspek dalam kurikulum kebangsaan bagi mata pelajaran yang diajar





(Mohammed Sani, 2013). Ini kerana guru-guru perlu memiliki kepelbagaian strategi dan pendekatan untuk memenuhi keperluan pembelajaran dalam kalangan pelajar (Hopkins et al., 1997).

Bagaimanapun menurut Salmiyah (1995), dan Azizah, Rostina, Robit serta Bernadette (2021), antara kekangan yang dihadapi oleh ketua panitia adalah kecetekan ilmu pengetahuan dan kemahiran serta kepakaran dalam mengurus kumpulan mereka. Situasi ini menyebabkan mereka tidak dapat berfungsi dengan berkesan. Kelemahan tentang kemahiran mengurus menyebabkan banyak dokumen yang berkaitan dengan panitia tidak lengkap dan tidak dapat diurus dengan baik. Situasi ini akan makin membarah jika ketua panitia tidak menguasai kemahiran dalam teknologi dan ICT (Sukor, Marinah, Ramlee & Norzalina, 2021). Kekangan ini akan memberi kesan buruk dan menimbulkan pandangan negatif daripada ahli panitia yang lain serta menjejaskan pelaksanaan tanggungjawab yang berkesan.

Perubahan dasar yang digariskan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia juga merupakan isu dan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin-pemimpin di sekolah hingga menyebabkan timbulnya perasaan tidak puas hati dalam profesion keguruan (Philip Sia & Azlin Norhaini, 2017). Kajian antarabangsa yang melibatkan pemimpin sekolah turut mendapati kepelbagaian peranan yang dipertanggungjawabkan menyebabkan tekanan emosi dan meninggalkan kesan psikologi negatif kerana sering tertekan dengan kekangan masa antara menyiapkan tugas yang diberi dengan peruntukan masa berkualiti bersama keluarga (NAHT, 2019; Maqsood, Sohail, Qureshi & Kausar, 2017). Kajian di Malaysia juga mendapati kompetensi dan prestasi kerja guru hanya berada pada tahap rendah dan memuaskan (Laporan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2014). Hal ini kerana tugas-tugas guru menjadi semakin rencam dari sehari ke sehari. Secara



tidak langsung, fenomena ini juga melibatkan guru yang memegang portfolio sebagai ketua panitia. Bebanan ini menyebabkan ketua panitia tidak dapat membuat perancangan dengan teliti dan tidak jelas terhadap matlamat yang telah dibina. Impak negatif dalam pengurusan dan dan pelaksanaan kerja akan wujud sekiranya ketua panitia bekerja tanpa objektif atau sasaran yang hendak dicapai (Sukor, Marinah, Ramlee & Norzalina, 2021).

Selain itu, sikap dan kesediaan merupakan salah satu faktor yang menjadi cabaran kepada ketua panitia dalam pelaksanaan tugas. Reformasi pendidikan amat perlu bagi memastikan kemenjadian murid yang memiliki pengetahuan, berkemahiran, kukuh jati diri dan memiliki nilai kemanusiaan bagi mendepani rintangan era globalisasi ke-21 (Vhyshnavi & Khairul Azhar, 2021). Dalam proses revoulosi dan reformasi pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah membuat pelbagai kajian yang teliti dengan sistem pendidikan negara-negara maju dan berjaya untuk memastikan pendidikan Malaysia setanding dan setaraf dengan pendidikan dunia. Pelbagai rombakan dan perubahan dilakukan selaras transformasi pendidikan ini. Bertindak sebagai agen penyampai sesuatu kurikulum, maka kesediaan ketua panitia perlu seiring dengan sesuatu perubahan bagi memastikan pendidikan yang dinamik tercapai objektifnya. Hal ini kerana kejayaan sesuatu pembaharuan dalam sistem atau organisasi bergantung pada kesediaan ahli-ahli terlibat terhadap perubahan itu (Vhyshnavi & Khairul Azhar, 2021).

Menurut Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013), kesediaan merupakan salah satu cabaran bagi setiap pembaharuan yang diamalkan pada sesuatu organisasi ataupun sistem di sesuatu negara. Pernyataan tersebut adalah selari dengan perubahan



yang berlaku dalam sistem pendidikan negara khususnya amalan dan pengajaran abad ke-21 (PAK21) dan pengurusannya yang memerlukan kesediaan yang efektif. Reformasi pendidikan boleh menemui kemerosotan sekiranya sokongan dari aspek kesediaan diri dalam kalangan guru khususnya ketua panitia tidak sepenuhnya. Hal ini kerana, mereka adalah pelaksana sesuatu sistem reformasi pendidikan dan agen penyampai kepada generasi akan datang.

Sejajar dengan amalan terbaik dalam pelaksanaan pengurusan dan kepimpinan, pedagogi pembelajaran dan pembentukan sahsiah murid, setiap warga sekolah perlu menyediakan pendidikan yang terbaik dan holistik kepada murid-murid seperti yang terkandung dalam Anjakan ke enam dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Azizah, Rostina, Robit, Bernadette, 2021). Selaras dengan itu, sebagai ketua panitia yang dipertanggungjawabkan terhadap pasukan, mereka perlu memiliki dan menguasai elemen kepimpinan dan pengurusan dengan lebih mendalam. Mereka perlu memiliki pengetahuan dan kemahiran untuk mengurus dan memimpin ahli-ahli pasukan ke arah pencapaian matlamat yang telah ditentukan. Keupayaan dalam aspek kepimpinan dan pengurusan dapat membantu ketua panitia melaksanakan tugas mereka dengan lebih berkesan. Namun, kajian secara temu bual yang dijalankan oleh Azizah, Rostina, Robit, Bernadette (2021), menunjukkan bahawa ketua panitia masih tidak dapat mengurus dan memimpin pasukan mereka kerana kurang berpengetahuan dan tiada keyakinan kerana tidak ada panduan khusus yang diberikan kepada mereka.

Selain itu, elemen komunikasi juga merupakan salah satu aspek penting dalam pengurusan dan kepimpinan ketua panitia. Elemen ini sangat berkait rapat dengan peranan ketua





panitia yang berperanan menghubungkan pengurusan atasan dan pengikut bawahannya. Komunikasi akan membantu mereka melaksanakan tugas dan memiliki perhubungan yang baik dengan sesiapa sahaja. Kemahiran komunikasi ketua panitia sama ada secara lisan atau bukan lisan akan dapat membantu mereka mengendalikan tanggungjawab dengan lebih berkesan (Sukor, Marinah & Ramlee, 2020). Namun hasil temu bual yang dijalankan oleh Azizah, Rostina, Robit, Bernadette (2021), mendapati pengurusan dan kepimpinan panitia tidak dapat dilaksanakan secara efisien kerana ketua panitia masih diselubungi perasaan segan dan takut menyinggung perasaan rakan sejawat. Situasi ini sedikit sebanyak menjadi kekangan untuk mendapatkan kerjasama daripada guru-guru dan menimbulkan tekanan kepada ketua panitia (Mohammed Sani, 2013).

Dalam memastikan kecemerlangan dan kemenjadian modal insan, merealisasikan matlamat transformasi serta meningkatkan mutu pendidikan Negara, setiap warga pendidik dituntut agar mengamalkan amalan budaya kerja yang cemerlang dan mempamerkan komitmen yang tinggi terhadap kerjaya (Abdul Ghani Kanesan, Azians & Ying-Leh Ling, 2019; Abd. Ghafar, 2011). Sehubungan dengan itu, gaya kepimpinan yang diamalkan dan dipraktikkan dalam sesebuah organisasi menjadi penentu utama untuk memastikan sistem pendidikan berada pada tahap dan kualiti yang boleh dibanggakan (Samsuddin, Adlan, Mohd Sukor & Badrisang, 2016). Justeru, penambahbaikan yang berterusan kepada aspek kepimpinan dan prestasi kerja kakitangan perlu diberi perhatian bagi memastikan kecemerlangan organisasi dan modal insan berkualiti dapat dilahirkan.

Dalam mencapai kecemerlangan, faktor manusia dan kemanusiaan serta pembangunan sumber manusia tidak boleh diketepikan (Nur Agnes Linda & Anita,





2020). Aspek ini adalah usaha yang berterusan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran serta kebolehan pekerja untuk perkembangan kerjaya mereka. Kepentingan mengurus perkembangan dan kebajikan guru perlu disedari serta dititikberatkan oleh para pentadbir (Suhaili & Tengku Faekah, 2020; Abd. Latif, 2004). Dalam aspek kecemerlangan dan pengurusan moden, amalan pengupayaan merupakan aspek penting yang menjadi pemangkin ke arah kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah organisasi kerana mempengaruhi tindakan pekerja organisasi tersebut.

Pengupayaan yang diberikan oleh pengetua merupakan pemangkin kepada kemampuan ketua panitia untuk menggerakkan ahli pasukan agar memberikan komitmen dan kerjasama terhadap tugas. Hal ini kerana, pengupayaan dapat meningkatkan motivasi pekerja kerana keyakinan dan kepercayaan yang diberi melahirkan efikasi diri dalam menjayakan sesuatu tugas dengan berkesan (Daft, 1999; Sharma dan Singh, 2017). Amalan ini juga dilihat menjadi faktor penting kepada peningkatan kualiti dan prestasi kerja yang mempengaruhi kejayaan sesebuah sekolah (Siva, 2014).

Menurut Ku Ai Fung (2018), dan Ouchi (1981), pemimpin yang mengamalkan pengurusan sumber manusia yang cekap dan berorientasikan humanistik serta memberi ruang dan peluang kepada pekerja dalam membuat keputusan akan dapat meningkatkan rasa kebersamaan, kekitaan serta kesejahteraan kepada mereka. Dalam erti kata lain elemen pengupayaan yang diamalkan sangat penting untuk memastikan kesejahteraan ketua panitia sekali gus mempengaruhi kecemerlangan dan peningkatan prestasi akademik sekolah. Pengupayaan yang diberikan oleh pengetua kepada ketua



panitia menyebabkan ketua panitia berasa kehadiran, kemahiran dan kebolehan mereka dihargai. Ini menjadikan mereka lebih bermotivasi untuk melaksanakan segala tanggungjawab yang diberi. Menurut Suhaili dan Tengku Faekah (2020), pengupayaan yang diberi, menjadikan prestasi kerja mereka semakin meningkat kerana peluang yang diberikan menyebabkan mereka dapat melaksanakan tanggungjawab dalam suasana yang positif dan selesa serta mengurangkan tekanan. Impaknya kualiti dan prestasi kerja mereka semakin meningkat sekali gus mempengaruhi pencapaian prestasi mata pelajaran yang diajar.

Aithal dan Kumar (2016), menjelaskan sikap dan amalan pengupayaan yang diberikan kepada guru-guru khususnya ketua panitia amat diperlukan dalam mengekalkan suasana positif semasa bekerja. Peluang yang diberikan kepada ketua panitia dilihat mampu mendorong mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih cemerlang. Kepercayaan yang diberikan ini juga akan menjadi pendorong agar terus berusaha dengan lebih komited yang akhirnya membantu dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Kenyataan ini disokong dengan kajian oleh Masi dan Cooke (2000), dan Chaudhry et al., (2012), yang menyatakan bahawa produktiviti organisasi dapat ditingkatkan sekiranya pemimpin berkeupayaan untuk memperkasakan kebolehan dan kemahiran pekerja serta meningkatkan motivasi dan prestasi kerja mereka.



1.5 Penyataan Masalah

Sistem pendidikan di Malaysia sedang mengalami proses transformasional dalam struktur pengurusan organisasi, peranan dan fungsi di setiap peringkat sama ada di Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan juga sekolah (Musa, Nazarudin, Noordin, Juati & Juhumin, 2020). Lantaran itu, pelbagai strategi baharu telah digubal dan dilaksanakan oleh KPM bagi memastikan sekolah ditadbir oleh pengetua yang berkecemerlang dan kompeten. Selaras dengan itu, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia serta Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKPSM) telah diperkemas lagi merangkumi perluasan aspek pengupayaan pengetua, pembudayaan konsep organisasi pembelajaran dan memantapkan proses pemantauan agar dapat menjadi panduan kepada pengetua untuk memimpin dan mentadbir dengan lebih kompeten dan cemerlang (Jamilah, 2015; Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee & Mohammed Sani, 2010). Perubahan dasar, kandungan kurikulum, pelaksanaan dan penambahbaikan yang dilakukan ini menjadi cabaran yang dikenal pasti boleh menimbulkan implikasi negatif dan pelbagai konflik dalam profesion keguruan sekiranya tidak ditangani dengan bijak oleh pihak pentadbiran (Nur Afny, Mohamad Nizam, Zakiah, Jumadi & Hujaimah, 2020; Ching, Nazaridun & Suppiah, 2019).

Pencapaian akademik dan keberhasilan pelajar biasanya berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan pengetua sebagai peneraju sesebuah sekolah (Norsimah & Mohd Mahadzir Rahimi, 2020; Khairul, Aida Hanim & Mohd Izham, 2020; Enonne & Crispine, 2018). Menurut Hishamuddin (2005), kecemerlangan sekolah sering kali dinilai berdasarkan pencapaian akademik dan prestasi kokurikulum murid yang



menjadi alat pengukur kecemerlangan bagi sesebuah sekolah. kecemerlangan. Menurut Usang, Abdul Jawi dan Kamaruddin (2010), antara faktor yang mempengaruhi pencapaian akademik murid di sekolah adalah kepimpinan di sekolah. Pencapaian akademik murid merupakan sumber yang penting dalam mendapatkan maklum balas terhadap keberkesanan sekolah, pentadbir dan guru (Stronge et al., 2008) memandangkan pencapaian akademik murid adalah ukuran hasil pendidikan (Stronge et al., 2011).

Dalam memastikan pencapaian akademik yang berkualiti, keupayaan guru dan murid perlu dibangunkan ke tahap maksimum kerana mereka merupakan aset utama dalam melonjakkan kecemerlangan sekolah (Donnie, Ravadhi, Edward & Satinah, 2018). Masalah ini dapat diatasi dengan bantuan barisan pengurus pertengahan iaitu ketua bidang dan ketua panitia serta guru-guru (Aydin Balyer et al., 2017; Ruechakul, Erawan & Siwarom, 2015). Justeru, menjadi tanggungjawab ketua panitia untuk berusaha membangunkan keupayaan guru-guru di bawah seliaanya untuk lebih kompetan dan berkualiti agar minda dan keupayaan murid-murid juga dapat dibangunkan. Ketua panitia harus berusaha menjadikan panitia sebagai tempat perkongsian pengalaman dan kepakaran dalam meningkatkan lagi kualiti pengajaran serta membantu rakan guru yang menghadapi kesukaran dalam menguasai kemahiran mengajar khususnya guru-guru novis. Menurut Farrel (2003), pekerja yang baharu memerlukan bantuan dan sokongan daripada rakan sekerja sejak mereka mula menceburi alam pekerjaan mereka.

Berdasarkan Laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2016), ketua panitia disasarkan sebagai kelompok pemimpin pelatih dalam pelan penggantian



kepimpinan sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Hal ini menjelaskan bahawa kewujudan mereka sangat penting dalam menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Justeru, ketua panitia seharusnya komited terhadap segala tugas yang diamanahkan agar dapat memberi impak yang positif terhadap pencapaian sesebuah sekolah (Abdullah, Deborah, Barbara & Jana, 2016). Hal ini kerana komitmen berkait rapat dengan rasa tanggungjawab, penglibatan, kesetiaan, hubungan dan perasaan serta nilai yang dipegang (Norliza, Aziah & Ahmad Zamri, 2020; Mowday, Porter & Steers, 1982). Namun, tanggungjawab tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna jika tiada kemahiran, pengetahuan dan komitmen daripada ketua panitia. Pengetahuan dan komitmen adalah aspek penting yang perlu ada dalam diri ketua panitia dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Jamal & Maziana, 2018).



bidang kurikulum memberi ruang dan menyumbang ke arah pembentukan peluang untuk menonjolkan bakat serta kecekapan mereka (Suhaili & Tengku Faekah, 2020; Short & Rinehart, 1992). Dalam konteks pengurusan di sekolah, pengupayaan yang diberikan oleh pengetua kepada ketua panitia membolehkan mereka mengurus dan memimpin pasukan mata pelajaran yang diketuai dengan lebih berkeyakinan. Peluang dan ruang yang diberikan ini akan meningkatkan kemahiran kepimpinan ketua panitia dan mengekalkan komitmen serta prestasi kerja dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai nahkoda kepada pasukan mata pelajaran yang diketuai (Isrihan et al., 2019). Pengiktirafan yang diberikan ini akan menimbulkan kepuasan diri dan mendorong ketua panitia melaksanakan tugas dengan komited serta mempengaruhi peningkatan prestasi kerja mereka (Abdul Ghani Kanesan et al., 2019; Ananthan, 2016).



Menurut Smylie dan Danny (1990), sebagai pemimpin dalam sesebuah kumpulan, ketua panitia harus memiliki ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan dalam kumpulannya bagi mempengaruhi orang bawahannya untuk mencapai satu-satu matlamat. Dalam hal ini, pemimpin seharusnya bijak mengurus sumber manusia yang dipimpinnya demi mengekalkan kelangsungan dan meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Saiful, Yasir dan Asiya (2016), kepimpinan yang mampu mengawal sesebuah pasukan dan sesebuah projek akan mempengaruhi prestasi dan aktiviti-aktiviti ahli pasukan.

Namun, daripada perbincangan secara tidak formal bersama rakan-rakan panitia dari sekolah-sekolah yang berbeza mendapati salah satu masalah yang berlaku dalam pengurusan panitia di sekolah masing-masing adalah ketua panitia yang dilantik tidak berkemahiran dalam memimpin dan tidak menunjukkan kesungguhan dalam melaksanakan tugas yang diberi. Hal ini kerana terdapat ketua panitia yang dilantik terdiri daripada guru-guru yang baru menjawat jawatan sebagai seorang pendidik yang sememangnya tidak mempunyai pengalaman dan kepakaran dalam mata pelajaran tersebut. Pelantikan mereka hanya berdasarkan kepada opsyen semata-mata. Ini menimbulkan kekangan kepada mereka untuk memimpin guru-guru yang lebih senior dalam pasukan mata pelajaran tersebut.

Selain itu, ketua panitia juga menghadapi beberapa halangan dalam memimpin pasukan mata pelajaran. Terdapat segelintir ketua panitia didapati terkesan dengan isu-isu pentadbiran, perbezaan personaliti, perbezaan latar belakang, kekangan masa untuk berkolaboratif, tidak berkemahiran dalam berkomunikasi dengan rakan sejawat, kurang berkongsi pandangan serta kurang berpengalaman bekerja secara berpasukan hingga

menyebabkan mereka tidak mendapat kerjasama serta sokongan dari ahli panitia. Isu ini dikukuhkan lagi dengan pendapat yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini seperti Puspanathan dan Mahaliza, (2020), Brandisauskiene, Cesnaviciene dan Bruzgeleviciene (2019), Garcia dan Corbett (2013) dan Loh (2008).

Peningkatan kualiti kecemerlangan murid bermula daripada prestasi kerja guru kerana guru merupakan agen perubahan pendidikan (Zulaine et al., 2021; Lia Tresna & A. Sobandi, 2017; Mamat, 2016). Kesungguhan para guru dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan khususnya pelaksanaan pelbagai strategi pengajaran dan pembelajaran serta program-program intervensi akan dapat membantu peningkatan kecemerlangan akademik murid-murid. Aini Wizana et al. (2021), menyatakan bahawa prestasi kerja dinilai melalui cara individu bertindak balas terhadap sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka untuk pemcapai matlamat organisasi. Peningkatan produktiviti organisasi dan peningkatan kualiti kecemerlangan murid-murid bergantung kepada komitmen dan prestasi kerja para guru (Norasimah & Mohd Mahadzir Rahimi, 2020; Petrou, 2017). Hal ini kerana, ketua panitia yang berprestasi tinggi dan berkompentensi akan sentiasa berusaha melaksanakan tanggungjawab dan amanah yang diberi dengan menyumbang kepada input yang positif seperti kecekapan, latihan profesional, bidang pengkhususan, kejayaan dalam ujian tahunan, kelayakan dan pengalaman mengajar (Mohd Yusoff & Sufean, 2013).

Namun, dapatan kajian Mohammad Anuar et al. (2004), mendapati tahap keterlibatan dan penyertaan pengurus pertengahan khususnya ketua panitia dalam amalan pengupayaan pengetua di sekolah masih di tahap sederhana. Ini menyebabkan, ketua panitia tidak dapat menentukan sejauh mana batasan yang diberikan oleh



pengetua kepada mereka. Keadaan ini menimbulkan banyak kekaburan peranan, kekeliruan dan pertindihan tugas dalam melaksanakan sesuatu tugas yang diamanahkan hingga menyebabkan mereka mengalami tekanan kerja (Hamidah & Hung, 2018; Mohammad Anuar et al., 2004). Ketua panitia merasa takut untuk mencuba dan memulakan tindakan kerana mereka kurang dilibatkan dalam proses perancangan dan proses pembuatan keputusan (Mohammad Anuar et al., 2004). Impaknya akan wujud ketua panitia yang kurang komitmen dan tidak inovatif dalam menangani permasalahan berkaitan kecemerlangan kualiti mata pelajaran hingga mempengaruhi prestasi kerja mereka. Amalan pemusatan kuasa juga berkemungkinan menyebabkan ketua panitia kurang bermotivasi dan mengalami kemerosotan produktiviti yang akhirnya terjerumus dalam krisis burnt out (Jaafar, 2007).



dibina sebagai alat ukur dan penilaian untuk meningkatkan kualiti guru yang memegang portfolio sebagai pemimpin. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat pengurus pertengahan masih lagi tidak dapat mencapai tahap yang ditetapkan. Pengurus pertengahan didapati hanya melaksanakan program peningkatan pencapaian murid tanpa memikirkan program pemerkasaan guru kerana kekeliruan dan menganggap bahawa melaksanakan program peningkatan pencapaian murid akan mempengaruhi peningkatan kualiti guru (Rozali, 2021).

Aspek kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia di sekolah amat penting untuk dikaji memandangkan konteks beban tugas dan tanggungjawab yang mereka pikul adalah lebih jika dibandingkan dengan guru-guru yang lain. Mereka memiliki dwiperanan iaitu sebagai pendidik dan bertanggungjawab dalam aspek pengurusan.





Keupayaan dan kejayaan mengurus dan memimpin pasukan panitia menggambarkan kecekapan dan prestasi kerja mereka. Oleh itu mereka memerlukan kemahiran dan kompetensi yang khusus bagi melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka. Namun, ketiadaan panduan khusus kepada mereka membawa kesukaran dan kelemahan sewaktu mereka menjalankan tugas (Sukor, Marinah & Ramlee, 2020). Ketidakjelasan kehendak pentadbiran, kecairan maklumat, komunikasi yang kurang berkesan serta ketiadaan satu sistem sokongan daripada pengetua semasa melaksanakan sesuatu program boleh menyebabkan timbulnya pelbagai permasalahan semasa memimpin pasukan yang boleh menggugat prestasi kerja mereka khususnya dalam aspek yang berkaitan dengan pengurusan mata pelajaran (Shin, 2020; Ahmad Talal, Norazah, & Ghazali, 2018).



dalam pengurusan akademik untuk membolehkan mereka membantu memimpin guru-guru yang mengajar mata pelajaran yang sama (Jamal & Maziana, 2018). Namun begitu, masih terdapat ketua panitia yang dilantik dalam kalangan guru-guru baharu yang baru berkhidmat sekaligus menyebabkan pengurusan panitia menjadi tidak cekap. Kenyataan ini selari dengan kenyataan Ilawati (2012), yang mendapati isu yang seringkali timbul dalam pengurusan adalah masalah komitmen daripada ketua panitia yang lazimnya melaksanakan tugas secara mengikut arahan sahaja atas alasan mereka baru dilantik atau tiada kemahiran. Isu ini menjadi penyebab kepada kepincangan dalam pengurusan panitia mata pelajaran yang akhirnya menimbulkan masalah ketidakcekapan dan kurang kompeten dalam kalangan mereka.



Selain itu, ketua-ketua panitia juga, kurang kemahiran untuk memimpin, merancang program, kurang pendedahan terhadap kemahiran pengajaran dan masalah ini meninggalkan kesan negatif kepada sekolah dan mengakibatkan kualiti kerja merosot, tekanan perasaan, ketidakhadiran bertugas atau bermesyuarat dan sebagainya dalam kalangan ketua-ketua panitia (Dayang Normala, 2000). Mereka menghadapi kesukaran dan tersepit antara melaksanakan arahan pengurusan tertinggi dengan mengekalkan hubungan bersama rakan sekerja (Mckenzie & Varney, 2018). Hal ini kerana kebanyakan program yang dilaksanakan lebih kepada pembangunan kepimpinan pengetua dan guru penolong kanan dan tidak melibatkan ketua panitia.

Justeru, dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan negara, Kementerian Pendidikan Malaysia telah memperkenalkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia sebagai piawaian bagi pentadbiran dan pengurusan di sekolah dan isitituti pendidikan (Dasar Pendidikan Kebangsaan, 2004). Dalam SKPMG ini, bidang tugas ketua panitia termaktub di bawah aspek pengurusan kurikulum fasa 3.2. Pihak Jemaah Nazir sekolah telah diberikan tanggungjawab untuk menilai kejayaan strategi ini. Namun, maklum balas yang diterima menunjukkan bahawa ketua panitia menghadapi kesukaran dalam melaksanakan Sistem Pemastian Peningkatan Tinggi Kualiti Pendidikan (SPPSTKP) kerana kesukaran untuk memahami dokumen-dokumen yang telah disediakan (Jemaah Nazir Sekolah, 2003).

Selain itu juga, realiti dalam pelaksanaan tugas yang semakin rencam ini, ketua panitia telah melaksanakan tugas yang diberi tanpa perancangan. Terdapat ketua panitia yang menyediakan pelbagai program intervensi sebagai dokumentasi dalam fail semata-mata tanpa pelaksanaan yang sebenar. Hal ini kerana kekangan masa yang



dihadapi oleh ketua panitia. Pemantauan yang dilakukan oleh pegawai pendidikan mendapati terdapat juga fail-fail panitia yang tidak dikemas kini mengikut tahun semasa (PPD Bera, 2020). Maka, timbul persoalan di sini, adakah dapatan negatif ini memberi gambaran bahawa ketua panitia kurang pengetahuan pengurusan dan tidak kompetan serta berprestasi tinggi dalam kerjaya mereka?

Pencapaian sekolah dalam peperiksaan awam seperti SPM dan STPM masih menjadi ukuran utama untuk melihat kecemerlangan sesebuah sekolah. Hal ini kerana 70% daripada penilaian yang dilakukan oleh SKPM terhadap kemenjadian sekolah adalah merujuk kepada komponen kurikulum dan selebihnya adalah kokurikulum, fizikal sekolah dan pentadbiran organisasi (Norashikin, Ramli & Foo, 2015). Pencapaian tersebut dijadikan ukuran untuk menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah sekaligus memberi gambaran tentang kecemerlangan warga pendidik dalam sekolah berkenaan (Stronge et al., 2011).

Namun, pencapaian tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa sokongan daripada pihak pentadbiran khususnya pengetua. Kenyataan ini dikukuhkan dengan pendapat Arif (2002), bahawa sokongan yang diberikan oleh pengetua kepada warga guru dilihat mempengaruhi gelagat individu dan kumpulan dari aspek motivasi, sikap dan prestasinya (Lee & Shukri, 2016). Menurut Ling Lay Ting (2015), dan Abdul Ghani Kanesan (2002), seorang pemimpin yang efektif akan sentiasa komited dalam kerjaya, berusaha mengamalkan budaya cemerlang dengan melaksanakan pengupayaan, kreatif dalam menyelesaikan masalah serta sentiasa memikirkan sesuatu di luar kotak. Zulkifli (2008), pula menjelaskan bahawa sokongan dari pengetua menyebabkan warga guru komited terhadap organisasinya (*desire to remain*), berusaha meningkatkan prestasi





kerja dan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam sesuatu tugas (*job involvement*). Oleh itu, sebagai pemimpin yang cemerlang, pengetua perlu berusaha mewujudkan ruang dan peluang kepada guru-guru untuk menambahkan pengalaman, meningkatkan pengetahuan dan mengasah bakat kepimpinan mereka sebagai pemimpin pasukan (Aydin Balyer, Ozcan & Ali Yildiz, 2017; Nor Foniza & Mohd Izham, 2012; Sonia, 2006). Namun, terdapat kajian yang menyatakan masih terdapat pengetua yang kurang mengamalkan pengupayaan dalam pengurusan dan pentadbiran mereka (Mohd Anuar, 2007; Norlilah 2003, Fatimah Hani 2002; Hasrat, 2001).

Merujuk data pencapaian keputusan SPM di negeri Pahang, hanya 39 buah sekolah sahaja yang berjaya mencapai nilai Gred Purata Sekolah yang telah ditetapkan oleh JPN Pahang. Pencapaian kepada GPS yang terbaik dapat dicapai hasil gabungan pencapaian GPS semua mata pelajaran SPM di sekolah-sekolah tersebut. Pencapaian ini memberi gambaran bahawa panitia mata pelajaran telah berfungsi dengan berkesan impak kesungguhan dan kerjasama ahli-ahli panitia serta kepimpinan ketua panitia yang cekap dan berprestasi tinggi. Persoalan yang timbul dalam isu ini, adakah pencapaian tersebut adalah kolaboratif ahli panitia semata-mata? Adakah pencapaian ini dipengaruhi oleh amalam pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua hingga memberi impak kepada kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia sehingga sekolah-sekolah tersebut mampu mencapai dan mengekalkan pencapaian tersebut selama dua tahun berturut-turut?

Sering kali kejayaan sesebuah sekolah merujuk kepada kecemerlangan kepimpinan pengetua (De Nobile, 2018). Namun kewujudan kepimpinan ketua panitia tidak boleh dinafikan kerana mereka juga memainkan peranan penting dalam



pelaksanaan transformasional pendidikan negara (Harris, Jones, Adam & Cheah, 2018). Sehubungan dengan itu, penelitian terhadap skop kepimpinan ketua panitia juga perlu diberi perhatian sewajarnya kerana kecekapan mereka memimpin dan kompetensi mereka dalam melaksanakan tugas sangat perlu bagi melonjakkan kecemerlangan akademik murid-murid dan kecemerlangan sekolah (Rozali, 2021; McKenzie & Varney, 2018; Abd Razak, 2017).

Namun, kajian literatur mengenai amalam pengupayaan dalam sistem pendidikan di Malaysia masih berada pada tahap sederhana. Situasi ini bertentangan dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia yang ingin membawa perubahan kepada sistem pendidikan di Malaysia. Selain itu, kajian tentang pengupayaan juga masih sedikit dalam bidang ini sedangkan aspek pengupayaan, kepimpinan dan prestasi kerja merupakan salah satu elemen penting sebagai pemacu jentera organisasi ke tahap yang lebih efisien dan lancar (Suhaili & Tengku Faekah, 2020; Abd. Latif, 2004). Melalui bacaan yang dilakukan, banyak kajian yang dijalankan melibatkan pengupayaan kepada autonomi guru atau guru penolong kanan dan berfungsi sebagai mediator (Annaliza, Al-Amin & Abd. Ghani Kanesan, 2022; Isrihan, Abdul Jalil & And Ghani Kanesan, 2020; Suhaili & Tengku Faekah 2020; Abd Jalil, Abd Ghani Kanesan & Isrihan, 2019; Hailan, Rahimah, Zuraidah & Rofishah, 2013; Azliana, 2012;). Namun masih kurang kajian yang mengaitkan pengupayaan kepada ketua panitia. Hal ini mendorong pengkaji untuk mengkaji hubungan pengaruh pengupayaan kepada ketua panitia.

Gaya kepimpinan yang diamalkan dan dipraktikkan dalam sesebuah organisasi menjadi penentu utama untuk memastikan sistem pendidikan berada pada tahap dan

kualiti yang boleh dibanggakan (Samsuddin, Adlan, Mohd Sukor & Badrisang, 2016). Namun, hampir keseluruhan kajian lepas mengenai kepimpinan berfokus kepada kepimpinan pengetua sebagai pemimpin sekolah (Abd Razak, 2016). Kajian-kajian tersebut dijalankan dalam konteks hubungan kepimpinan pengetua atau guru besar dengan prestasi kerja guru dan kecemerlangan akademik. Dalam pada masa yang sama, terdapat juga kajian yang memfokuskan pengurus pertengahan tetapi fokus kajian lebih tertumpu kepada pengurus pertengahan yang memegang portfolio sebagai Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Mata Pelajaran. Kajian-kajian lepas dalam bidang pendidikan yang berfokus kepada kepimpinan, tanggungjawab dan prestasi kerja ketua panitia masih jauh ketinggalan berbanding kajian yang melibatkan pengetua atau guru besar (Tay, Tan, Deneen, Leong, Fulmer & Brown, 2019). Malahan kajian yang membandingkan kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja mereka juga masih belum

Selain itu, pengkaji mendapati masih kurang kajian yang melibatkan ketua panitia di sekolah menengah sebagai pengurus pertengahan khususnya dalam penilai kepimpinan dan prestasi kerja mereka. Justeru, pengkaji beranggapan bahawa kajian ini perlu dilakukan untuk mengisi kekosongan dalam penyelidikan pendidikan di Malaysia. Sehubungan dengan itu, terdapat kepentingan untuk menjalankan kajian tentang pengaruh pengupayaan terhadap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia sekolah menengah dengan lebih mendalam. Hal ini kerana, ketiga-tiga aspek tersebut iaitu pengupayaan pengetua, kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia dilihat mempunyai hubungan dalam peningkatan prestasi akademik sekolah.

Justeru, kajian ini disasarkan untuk mengkaji tentang pengaruh pengupayaan terhadap kepimpinan transformasional dan prestasi kerja ketua panitia. Permasalahan yang dikemukakan di atas, membuka ruang untuk kajian ini dikaji secara lebih saintifik. Kekurang kajian emperikal berhubung dengan kepimpinan transformasional dan prestasi kerja ketua panitia menyukarkan usaha dalam mengenal pasti kewujudan masalah dalam pengurusan dan kepimpinan serta prestasi kerja mereka. Hasil dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan panduan dalam kajian pendidikan pada masa akan datang.

1.6 Objektif Kajian

Secara amnya kajian ini bertujuan mengetahui sejauh mana pengaruh pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia sekolah menengah di negeri Pahang. Secara khususnya pula, objektif kajian ini bertujuan:

1. Menganalisis tahap pengupayaan pengetua, tahap kepimpinan transformasi ketua panitia dan tahap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.
2. Menganalisis sama ada wujud perbezaan antara kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia berdasarkan demografi (jantina dan pengalaman mengajar).

3. Menentukan pengaruh pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.
4. Menentukan pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.
5. Menganalisis pengaruh kumpulan tahap pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi dan prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

1.7 Persoalan Kajian

Kajian-kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah tahap pengupayaan pengetua di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?
2. Apakah tahap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?
3. Apakah tahap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

4. Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan transformasi ketua panitia mengikut jantina ?
5. Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut jantina ?
6. Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan transformasi ketua panitia mengikut pengalaman mengajar ?
7. Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut pengalaman mengajar ?
8. Apakah wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?
9. Apakah wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?
10. Apakah wujud pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?
11. Apakah wujud pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

12. Apakah wujud pengaruh kumpulan tahap pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?
13. Apakah wujud pengaruh kumpulan tahap pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

1.8 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ialah ramalan yang dibuat berdasarkan isu atau masalah kajian atau berdasarkan dapatan kajian lepas. Hipotesis merujuk kepada sesuatu andaian tentang peristiwa berdasar kepada kesimpulan bagi yang bersifat umum tentang anggapan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah (Tuckman, 1972). Hipotesis dibina bagi melihat sama ada wujudnya perhubungan atau tidak antara pemboleh ubah (Chua, 2014). Dalam kajian berbentuk deskriptif, hipotesis sangat penting untuk digunakan. Menurut Chua (2014), terdapat dua jenis hipotesis yang disebut sebagai hipotesis penyelidikan dan hipotesis nul.

Hipotesis penyelidikan dikenali juga sebagai hipotesis alternatif adalah hipotesis yang meramalkan wujudnya hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji. Mana kala hipotesis nul pula adalah hipotesis yang bertentangan dengan hipotesis alternatif yang meramalkan tidak wujud hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji.

Hipotesis yang telah dibentuk dalam kajian ini ialah berbentuk nul iaitu membuat perbandingan antara jangkaan dan dapatan kajian yang dijalankan. Hipotesis ini bertujuan menguji perkaitan seperti berikut:

Hipotesis 1 (Soalan 4):

Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan transformasi ketua panitia mengikut jantina?

Ho1: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan transformasi ketua panitia mengikut jantina.

Hipotesis 2 (Soalan 5):

Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut jantina?

Ho2: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut jantina.

Hipotesis 3 (Soalan 6):

Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan transformasi ketua panitia mengikut pengalaman mengajar?

Ho3: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan transformasi ketua panitia dengan pengalaman mengajar.

Hipotesis 4 (Soalan 7):

Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut pengalaman mengajar?

Ho4: Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut pengalaman mengajar.

Hipotesis 5 (Soalan 8):

Apakah wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

Ho5: Tidak wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

**Hipotesis 6 (Soalan 9):**

Apakah wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

Ho6: Tidak wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

Hipotesis 7 (Soalan 10):

Apakah wujud pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap kepemimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

Ho7: Tidak wujud pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap kepemimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

Hipotesis 8 (Soalan 11):

Apakah wujud pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?



Ho8: Tidak wujud pengaruh dimensi pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

Hipotesis 9 (Soalan 12):

Apakah wujud perbezaan pengaruh tahap pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

Ho9: Tidak wujud perbezaan pengaruh tahap pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan transformasi ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

Hipotesis 10 (Soalan 13):

Apakah wujud perbezaan pengaruh tahap pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?

Ho10: Tidak wujud perbezaan pengaruh tahap pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang?



1.9 Kerangka Kajian

Bagi memudahkan kajian ini dijalankan, setiap kajian perlu menyediakan konstruk secara spesifik sehingga boleh diukur (Kerlinger & Lee, 2000). Terdapat dua kerangka dalam kajian ini iaitu kerangka teori dan kerangka konseptual.

1.10 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori dan model memainkan peranan penting dalam kajian (Aparicio, Bacao & Oliveira, 2016). Menurut Adom, Hussein dan Agyem (2018), aspek ini merupakan panduan membina kerangka dalam penyelidikan, berdasarkan teori dalam bidang penyelidikan yang berkaitan bagi pengujian hipotesis dalam kajian. Oleh itu, kerangka teori berfungsi sebagai asas untuk menjalankan penyelidikan. Teori ini menyediakan struktur untuk kajian dalam mengenal pasti pemboleh ubah dan hubungannya bagi menentukan metodologi kajian. Dalam kajian ini, kerangka teori kajian dibentuk berdasarkan Teori Pertukaran Sosial Blau (1964). Teori-teori lain yang digunakan untuk menyokong teori utama ialah Teori Kepimpinan Transformasi oleh Burns (1978) dan Bass (1985) dan Model Prestasi Kerja Campbell (1990). Teori-teori dan model tersebut diaplikasikan dan diketengahkan sebagai dasar dalam membentuk kerangka konseptual kajian ini. Kerangka teori kajian yang dibentuk ini merujuk kepada pengupayaan pengetua, kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia.





1.10.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial merupakan satu teori yang telah dikembangkan oleh pakar psikologi dan sosiologi seperti John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), George Homans (1961), Richard Emerson (1962), dan Blau (1964). Menurut Gouldner (1960), Teori Pertukaran Sosial ini berkait rapat dengan norma timbal balas. Falsafah yang terkandung dalam teori pertukaran sosial daripada perspektif organisasi merujuk kepada norma timbal balik manfaat pertukaraan sepanjang hubungan di antara majikan, organisasi dan kakitangan dalam organisasi. Manfaat dirujuk sebagai ganjaran dan faedah yang diterima oleh kakitangan daripada majikan setelah menjalankan tugas mereka dengan baik dalam organisasi (Xerri & Brunetto, 2013; Gilbert, deWinne & Sels, 2011; Blau, 1964). Falsafah norma timbal balik dan pemberian manfaat hendaklah dilaksanakan melalui satu sistem yang adil dan seimbang dalam tempoh masa yang sesuai (Blau, 1964). Berdasar kepada teori ini, pertukaran sosial akan wujud dan kekal apabila seseorang melakukan kebaikan kepada orang lain dan individu yang menerima kebaikan akan cuba berusaha untuk membalas kebaikan pada masa akan datang. Selain itu, hubungan interpersonal antara individu akan terus wujud selagi hubungan itu memuaskan diri individu dari segi ganjaran dan penghargaan (Animazita, 2016).

Menurut Ananthan (2016), teori pertukaran sosial yang terbaik adalah berdasarkan perhubungan yang positif daripada kedua-dua pihak melalui kepercayaan, amanah, ikhlas dan keprihatinan antara satu sama lain. Keprihatinan dan kepekaan majikan terhadap pengikut akan menjadikan pengikut lebih komited, positif dan bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan (Shore et al., 2006). Situasi ini akan



mewujudkan hubungan yang baik antara majikan dan pengikut. Penghargaan daripada majikan terhadap sumbangan akan mewujudkan satu rangkaian kepercayaan serta keyakinan kepada pengikut untuk terus melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan akan cuba memberikan sumbangan dengan turut terlibat dalam aktiviti organisasi semata-mata untuk kebaikan bersama (Adila, 2013).

Dalam sesebuah organisasi, Teori Pertukaran Sosial digunakan sebagai asas untuk memahami tentang peranan pihak pengurusan dalam mendapatkan komitmen dan tanggungjawab daripada pengikut bawahannya. Ini merujuk kepada kefahaman bahawa individu akan membantu orang lain yang telah membantu mereka. Dalam aspek pengurusan organisasi, Teori Pertukaran Sosial ini melibatkan kepimpinan yang memberikan ruang kepada pengikut dengan menumpukan kepada balasan yang diperolehi iaitu hasil yang afektif dan tingkah laku dalam pertukaran termasuk emosi, kepercayaan, komitmen dan tingkah laku kolektif. Ini adalah sebagai tanda penghargaan dan balasan terhadap peluang yang telah diberikan. Perhubungan ini akan kekal selagi wujud kepercayaan dan keyakinan pemimpin kepada pengikut sehingga menjadi motivasi kepada mereka untuk memimpin pasukan dalam melaksanakan tanggungjawab meningkatkan prestasi organisasi.

Dalam konteks kajian ini, Teori Pertukaran Sosial digunakan bagi menyokong pelaksanaan kajian. Teori Pertukaran Sosial dilihat melalui kesanggupan pengetua mengupayakan ketua panitia di sekolah masing-masing dan memberi peluang kepada ketua panitia untuk terlibat dalam aspek pengurusan seperti membuat keputusan, mendengar pandangan serta memimpin pasukan mata pelajaran yang diterajui. Sebagai balasan, ketua panitia akan berusaha memastikan matlamat yang dibentuk berjaya



dicapai. Keyakinan yang diberikan oleh pengetua menyebabkan ketua panitia semakin bersemangat untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik. Justeru, mereka akan sentiasa memimpin dan memastikan ahli pasukan mata pelajaran yang dipimpin sentiasa bekerjasama dan komited terhadap tugas untuk meningkatkan prestasi mata pelajaran.

Dalam hal ini, pengaplikasian kepemimpinan transformasi dilihat sebagai satu alternatif dalam membawa kepada perubahan dan peningkatan pencapaian sesebuah pasukan kerana kepimpinan ini merupakan kepimpinan yang mementingkan aspek kemanusiaan. Pemimpin yang sentiasa menjaga kebajikan dan mementingkan aspek kemanusiaan dalam kepimpinan dapat mengekalkan kejeleketan dalam pasukan. Impaknya, kerjasama yang utuh antara ahli pasukan dapat dibentuk dan dikekalkan.

Komitmen dan semangat kerjasama yang berjaya diaplikasikan dalam pasukan akan membantu meringankan dan melancarkan tugas pengurusan ketua panitia. Segala tugas yang diberikan akan dapat dilaksanakan dengan mudah dan efisien. Kejayaan mereka memimpin pasukan kerja ini akan menghasilkan kerja yang berkualiti, meningkatkan prestasi kerja ketua panitia seterusnya mempengaruhi prestasi akademik murid dan kecemerlangan sekolah.

1.10.2 Teori Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi merujuk kepada perubahan yang dibawa untuk mengubah organisasi dengan melibatkan kolaborasi antara pemimpin dan pengikut. Konsep kepimpinan transformasi pada peringkat awalnya diperkenalkan oleh Burns (1978) dan





diperkembangkan lagi oleh Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1990; Bass, 1985) Kepemimpinan Transformasi dipengaruhi oleh empat dimensi iaitu karismatik, pertimbangan individu, mencetus motivasi dan merangsang intelektual. Karismatik merujuk kepada keupayaan pemimpin mendapatkan pengaruh dan rasa hormat daripada ahli bawahannya melalui sikap, kebolehan dan kemampuannya. Mereka berusaha mempamerkan sikap dan tindakan yang bermoral agar diri mereka dihormati dan diyakini (Yahya & Yaakob, 2011).

Merangsang intelek merujuk kepada usaha yang dilakukan oleh pemimpin agar guru-guru di bawahnya dapat berfikir secara kritikal, kritis, kreatif dan inovatif dalam menghadapi sesuatu situasi bagi mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah. Pemimpin ini sentiasa memberi galakan kepada pengikut untuk melihat sesuatu perkara mengikut pandangan dan pemikiran yang baru. Mereka akan melibatkan diri bersama-sama ahli pasukan dalam aktiviti yang dirancang, memberi sokongan agar ahli pasukan berfikir secara kreatif dan inovatif serta mencabar kepercayaan mereka sendiri untuk mendapatkan satu penyelesaian kepada sesuatu perkara.

Pertimbangan secara individu merujuk kepada tindakan pemimpin yang memberi perhatian kepada keperluan dan kemahiran tertentu dalam diri ahli pasukan. Mereka melihat kebolehan dan kemampuan yang berbeza serta sentiasa menjaga serta menghormati ciri-ciri kemanusiaan setiap ahli di bawahnya. Pemimpin juga sentiasa menganggap setiap pengikut sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Mereka akan berusaha mewujudkan suasana dan hubungan kerja yang amat kondusif dalam kalangan pengikutnya melalui galakan dan sokongan.



Motivasi inspirasi pula merujuk kepada satu proses memberi semangat kepada pengikutnya dalam melaksanakan tugas penting, menggalakkan kerjasama sepasukan dan meletakkan jangkauan yang tinggi terhadap pencapaian matlamat sekolah melalui komunikasi yang bertenaga dan meyakinkan. Mereka sentiasa berwawasan, bermotivasi dan berpandangan jauh serta mempunyai tingkah laku yang mampu menaikkan semangat pengikutnya. Dimensi-dimensi ini perlu dititikberatkan dalam kalangan pemimpin agar dapat meningkatkan kecemerlangan sesebuah sekolah.

1.10.3 Model Prestasi Kerja Campbell

Prestasi kerja dalam organisasi sering kali dirujuk kepada pencapaian atau kejayaan yang dicapai berdasarkan penanda aras yang telah ditetapkan. Campbell (1990), menyatakan prestasi kerja merujuk kepada sikap dan tindakan yang relevan dan seiring dengan visi dan misi yang ditetapkan. Menurut Campbell (1990), prestasi kerja terdiri daripada pelbagai dimensi. Prestasi kerja hendaklah merujuk kepada tingkah laku pekerja yang berkaitan dengan matlamat organisasi dan bukan keputusan. Campbell (1990), telah mengemukakan lapan dimensi prestasi kerja berdasarkan kepada rangka kerja prestasi kerja. Namun, pengkaji telah mengkategorikan dimensi-dimensi tersebut kepada lima dimensi yang baharu setelah matrik pemetaan dimensi prestasi kerja dilakukan melibatkan Model Prestasi Kerja Campbell (1990), Model Prestasi Kerja Viswesvaran (1993), Surat Pekeliling Perkhidmatan Awam Bilangan 3 (2002) dan Model Prestasi Kerja (Supian & Khadijah, 2012).



Dimensi pertama dalam model ini adalah pengkhususan kerja penguasaan tugas. Pengkhususan kerja penguasaan tugas merujuk kepada sejauh mana individu boleh melakukan tugas-tugas teras atau teknikal yang penting kepada pekerjaan dan membezakan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain. Dimensi kedua pula ialah bukan kerja khusus penguasaan tugas yang merujuk kepada tugas-tugas yang tidak khusus kepada sesuatu pekerjaan tetapi yang diharapkan daripada semua ahli organisasi. Dua dimensi ini dikategorikan di bawah dimensi kuantiti hasil kerja.

Dimensi ketiga pula ialah bertulis dan komunikasi lisan. Dimensi ini memberi gambaran bahawa komponen prestasi kerja merujuk kepada penguasaan ahli pasukan untuk berkomunikasi secara bebas (bertulis atau lisan) dan telus dengan perkara yang dibincangkan. Dimensi keempat pula adalah menunjukkan usaha. Dimensi ini merujuk kepada konsisten, ketabahan dan kepekaan (intensiti) individu untuk menyelesaikan tugas. Dimensi kelima adalah memudahkan rakan sebaya dan prestasi pasukan yang merujuk kepada keupayaan dalam membantu dan mengamalkan kolaborasi dengan pasukan kerja untuk meningkatkan prestasi. Tiga dimensi ini dikelompokkan di bawah dimensi kualiti hasil kerja.

Dimensi keenam adalah pengawasan dan kepimpinan iaitu tingkah laku memimpin dan mengawal ahli pasukan dalam melaksanakan tugas mengikut tempoh masa dan arahan-arahan yang diberikan bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Dimensi ini dikategorikan sebagai dimensi ketepatan masa. Mengekalkan disiplin peribadi merupakan dimensi ketujuh yang ditakrifkan sebagai mengelakkan atau menjauhkan diri daripada tingkah laku yang negatif seperti pelanggaran peraturan di tempat kerja. Dimensi yang terakhir adalah pengurusan dan pentadbiran yang merujuk



kepada tingkah laku untuk mengurus organisasi. Dua dimensi yang terakhir ini dikategorikan di bawah dimensi peraturan dan undang-undang.

1.10.4 Model Prestasi Kerja Viswesvaran (1993)

Viswesvaran dan Ones (2000), memberi pengertian baharu kepada prestasi kerja. Menurut beliau, prestasi kerja merujuk kepada tindakan berskala, tingkah laku dan pencapaian pekerja yang terlibat di dalam sesuatu aktiviti serta membawa kepada perhubungan dan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Berdasar kepada beberapa kajian tentang prestasi kerja, Viswesvaran (1993), telah membangunkan 10 dimensi prestasi kerja iaitu prestasi kerja keseluruhan. Dimensi ini merujuk kepada penilaian kepada keberkesanan keseluruhan dan reputasi keseluruhan kerja individu. Prestasi kerja atau produktiviti merupakan dimensi yang kedua dan merujuk kepada penilaian kuantiti atau penilaian jumlah kerja yang dihasilkan oleh individu. Dimensi ketiga adalah penilaian usaha. Penilaian usaha merujuk kepada kenyataan-kenyataan tentang jumlah kerja individu dalam melakukan kerja yang baik.

Seterusnya, dimensi keempat adalah kecekapan interpersonal yang merujuk kepada penilaian sejauh mana individu dapat bersama-sama dengan orang lain. Kecekapan pentadbiran merupakan dimensi kelima dalam model ini. Dimensi ini merujuk kepada kedudukan kemahiran yang dipamerkan oleh setiap individu dalam mengendalikan penyelarasan peranan yang berbeza dalam sesebuah organisasi. Dimensi keenam merujuk kepada kualiti. Kualiti ditakrifkan sebagai penilaian terhadap cara kerja dilakukan. Mana kala pengetahuan kerja merupakan dimensi ketujuh yang



merujuk kepada tahap atau tingkat kepakaran yang ditunjukkan oleh individu. Dimensi kelapan pula adalah komunikasi kecekapan. Dimensi ini merujuk kepada sejauh mana kemahiran individu berkomunikasi dan menyampaikan mesej serta matlamat tanpa mengira kandungan.

Kepimpinan dan pematuhan atau penerimaan kuasa merupakan dimensi kesembilan dan terakhir dalam model ini. Dimensi kepimpinan merujuk kepada satu ukuran keupayaan untuk berjaya meningkatkan prestasi orang lain manakala dimensi pematuhan atau penerimaan kuasa merujuk kepada perspektif individu yang patuh dan menerima kaedah atau peraturan-peraturan yang ditetapkan. Berdasarkan dua model yang dikemukakan di atas, terdapat beberapa persamaan dalam menentukan prestasi kerja individu. Dimensi-dimensi tersebut adalah tingkah laku tugas tertentu, bertulis dan komunikasi lisan, menunjukkan usaha, pengekalan disiplin diri, membantu kumpulan dan rakan sekerja, kepimpinan dan penyeliaan, pengurusan dan pentadbiran.

1.10.5 Model Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (2002)

Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam (SPPPPA) dalam Sistem Saran Malaysia (SSM) yang berteras kepada kompetensi dalam pengurusan sumber manusia telah diperkenalkan pada tahun 2002. Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam pada mulanya adalah berdasarkan kepada Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 dan dibuat penambahbaikan pada tahun 2009. Penambahbaikan ini bertujuan memantapkan dan meningkatkan kecekapan pengurusan penilaian prestasi serta menyediakan panduan yang lebih jelas kepada pegawai yang



terlibat. Penilaian ini membantu pegawai penilai dalam membuat penilaian yang lebih objektif, adil dan telus khususnya berkaitan dengan penetapan sasaran kerja tahunan (SKT), pencapaian SKT, penilaian dan pemberian markah.

Prestasi bagi pekerja sektor awam, adalah berdasarkan Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) yang diperoleh dari Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Kriteria yang digunakan untuk mengukur prestasi pekerja adalah pengurusan, pengeluaran, pengetahuan dan kemahiran, kualiti peribadi, hubungan dan kerjasama serta aktiviti dan sumbangan. Penilaian dibuat setahun sekali berdasarkan kriteria-kriteria atau piawaian yang ditetapkan dalam Borang Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT). Borang LNTP ini dibentuk berdasar kepada tahap kedudukan perjawatan dalam pentadbiran merangkumi (i) Pegawai Kumpulan Pengurusan Tertinggi (Jawatan Gred Khas), (ii) Pegawai Kumpulan Tertinggi (Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA)), (iii) Pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional, (iv) Pegawai Kumpulan Perkhidmatan Sokongan (I), dan (v) Pegawai Kumpulan Perkhidmatan Sokongan (II). Kedudukan perjawatan menyebabkan perbezaan kriteria penilaian dalam borang LNTP ini.

Dalam konteks kajian ini, borang penilaian prestasi yang terlibat merujuk kepada Borang Penilaian Prestasi Pegawai Kumpulan Pengurusan Dan Professional. Kriteria dalam borang LNTP adalah (i) Maklumat Pegawai, (ii) Kegiatan Dan Sumbangan Di Luar Tugas Rasmi dan Latihan, (iii) Penghasilan Kerja (Kuantiti hasil kerja, kualiti hasil kerja, ketepatan masa dan keberkesanan hasil kerja), (iv) Pengetahuan Dan Kemahiran (ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kerja, pelaksanaan dasar, peraturan dan arahan pentadbiran dan keberkesanan komunikasi),



v) Kualiti Peribadi (ciri-ciri pemimpin, kebolehan mengelola, disiplin, proaktif dan inovatif dan jalinan hubungan dan kerjasama), vi) Kegiatan dan Sumbangan Di Luar Tugas Rasmi, vii) Jumlah Markah Keseluruhan, viii) Ulasan Keseluruhan dan Pengesahan Pegawai Penilai Pertama dan ix) Ulasan Keseluruhan Pegawai Penilai Kedua. Bahagian-bahagian tersebut mempunyai nilai wajaran yang telah ditentukan.

1.11 Kerangka Reka Bentuk Kajian

Pembinaan kerangka reka bentuk kajian ini akan merujuk kepada analisa *input-output* yang diperkenalkan oleh Wassily (1951). *Input* merujuk kepada sesuatu yang dibeli untuk perusahaan, sedang *output* adalah sesuatu yang dijual oleh perusahaan. Dalam bidang pendidikan *input* merujuk kepada jenis-jenis sumber diperlukan untuk memastikan kelangsungan proses pendidikan. Dalam hal ini *input* merujuk kepada peruntukan kewangan, kemudahan sekolah, guru, staf dan pelajar. *Output* pula merujuk kepada hasil yang diperoleh impak daripada *input*. Hasil ini merangkumi kebijaksanaan, pencapaian, kualiti atau kuantiti yang dihasilkan oleh guru-guru.

Di peringkat sekolah analisa *input-output*, digambarkan sebagai suatu pengeluaran pendidikan atau jentera yang memproses sumber manusia atau murid-murid. Dalam bidang pendidikan, analisa ini bertujuan menggalakkan para pemimpin bertindak dengan rasional dan sistematik terutama dalam aspek pengurusan peruntukan sumber kepada bahagian-bahagian tertentu dalam sesebuah organisasi. Analisa ini juga membantu pentadbir untuk membuat ramalan atau menjangkakan hasil daripada



tindakannya yang memberi impak kepada kualiti guru dan murid serta pencapaian sekolah.

Dalam kajian ini *input* merujuk kepada pengupayaan yang diberikan oleh pengetua kepada ketua panitia untuk menghasilkan output yang berkualiti. *Output* dilihat daripada peningkatan tahap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia dalam melaksanakan tugas hakiki sebagai seorang guru di samping memimpin ahli pasukan mata pelajaran untuk memastikan peningkatan pencapaian dan kecemerlangan mata pelajaran tersebut.

1.12 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian menyediakan konteks untuk kajian dan asas kepada setiap soalan kajian. Kajian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana aspek pengupayaan mempengaruhi kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia. Kerangka konseptual kajian ini memberi gambaran terhadap hubungan dimensi-dimensi pengupayaan (pemboleh ubah bebas) dengan kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia (pemboleh ubah bersandar). Terdapat andaian bahawa aspek pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua akan menjadikan ketua panitia semakin cemerlang dalam memimpin pasukannya sekali gus akan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Pengupayaan merupakan pendekatan ke arah penambahbaikan keberkesanan organisasi. Pengupayaan akan menggalakkan kreativiti dan inovasi dalam kalangan pekerja kerana mereka berpeluang mengemukakan idea mereka dan menjalankan tugas



tanpa arahan dari pihak atasan (Mansor, 2001). Kepemimpinan yang cemerlang berlaku sekiranya tiada birokrasi dan guru-guru diberi peluang untuk berkongsi pendapat dalam pembentukan matlamat serta membuat keputusan (Abdul Shukor, 2004). Dalam organisasi sekolah, ketua panitia akan lebih bebas dan berfikiran terbuka untuk berusaha kerana kepercayaan yang diberikan oleh pihak atasan kepada mereka. Abdul Latif (2004), menyatakan sempadan bidang kuasa pengurus pertengahan dalam merancang, menentukan sebarang keputusan pelaksanaan dan menentukan arah organisasi agar lebih cemerlang akan terbuka luas jika konsep pengupayaan dilaksanakan.

Menurut Mohammad Anuar et al. (2004), sempadan tugas yang ditentukan ini dapat membantu memudahkan pelaksanaan tugas yang telah diberikan kepada pengurus pertengahan. Pengurus pertengahan dapat memikirkan keputusan yang sesuai untuk merancang sesuatu tindakan wajar dan berinovatif bagi meningkatkan prestasi organisasi (Azliana, 2012). Justeru, pihak pentadbiran seharusnya menentukan aspek-aspek (sempadan tugas) yang perlu diupayakan kepada pengurus pertengahan iaitu ketua panitia. Pelaksanaan aspek pengupayaan oleh pengetua terhadap ketua panitia akan membantu menarik dan memastikan semua warga sekolah berfungsi sepenuhnya selari dengan dapatan kajian Azliana (2012), yang menjelaskan bahawa aspek pengupayaan telah berjaya membantu pengetua meningkatkan prestasi sekolah dan membantu guru-guru menambahkan kemahiran serta keyakinan diri dalam pengurusan sekolah.

Pengupayaan diharap dapat membantu meningkatkan kemahiran kepimpinan dan meningkatkan prestasi kerja ketua panitia kerana pengupayaan akan mewujudkan





keyakinan kepada guru-guru serta mempengaruhi peningkatan prestasi, kompetensi dan komitmen mereka terhadap tugas yang telah diberikan (Abdul Ghani et al., 2005). Selain itu, pengupayaan yang diberikan kepada ketua panitia menunjukkan wujudnya keyakinan dan kepercayaan pentadbir kepada ketua panitia dalam memimpin ahli pasukan. Apabila ketua panitia merasa diberi kepercayaan, secara tidak langsung mereka akan lebih bersemangat untuk mengaplikasikan ilmu dan kemahiran kepimpinan mereka dalam memimpin pasukan masing-masing. Tindakan ini mendorong peningkatan kompetensi, kerjasama pasukan dan prestasi kerja mereka kerana kepercayaan dan pengiktirafan yang ditunjukkan oleh pengetua kepada ketua panitia dikatakan menjadi pendorong kepada kesungguhan mereka untuk menjayakan setiap aktiviti yang dirancang (Lokman & M. Al-Muzammil, 2008).



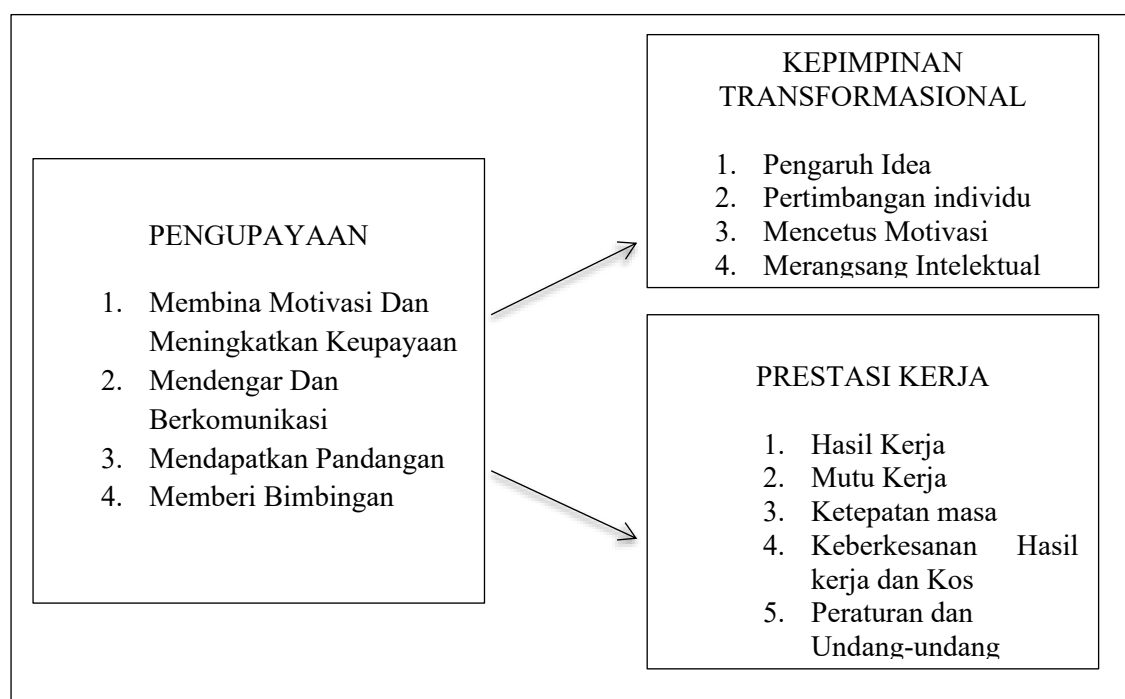
kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia kerana pengupayaan yang diberikan kepada ketua panitia menjadi penyuntik semangat kepada mereka untuk melaksanakan tugas memimpin pasukan mata pelajaran dengan lebih komited. Peluang yang diberikan merupakan satu penghargaan kepada mereka bertindak sebagai pemimpin pasukan. Sebagai pemimpin, ketua panitia haruslah memahami kehendak individu supaya mereka berasa dihargai dan sentiasa menunjukkan tingkah laku yang beretika untuk dicontohi oleh ahli pasukan. Pengetua juga harus memainkan peranan dalam memberikan motivasi dan dorongan agar mereka menjadi lebih kreatif dan berinovatif dalam melaksanakan tugas.

Menurut Norashikin, Ramli dan Foo (2015), serta Shannon dan Bylsma (2003), selain kurikulum, pembelajaran dan penilaian yang melampaui standard, fokus yang



jelas dan dikongsi bersama serta harapan yang tinggi untuk semua pelajar, merupakan pemangkin kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Selain itu, kepimpinan yang berkesan, aktiviti pembangunan guru-guru dan kakitangan, persekitaran yang kondusif serta kerjasama dan komunikasi yang berkesan turut menyumbang ke arah keberkesanan sesebuah sekolah. Justeru pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua merupakan satu penghargaan yang membantu kepada peningkatan motivasi dan kecemerlangan prestasi ketua panitia (Charbonneau, 2004).

Bagi merealisasikan kajian ini, pengkaji memilih pemboleh ubah pengupayaan sebagai pemboleh ubah tidak bersandar (bebas) manakala kepimpinan dan prestasi kerja dipilih sebagai pemboleh ubah bersandar. Semua pemboleh ubah dan perincian tentang dimensi yang dikaji disenaraikan seperti dalam rajah 1.1 di bawah:



Rajah 1.1. Kerangka Konsep



1.13 Definisi Operasional

Definisi operasional merujuk kepada definisi yang diberikan untuk istilah-istilah tertentu bertujuan memberi penjelasan bagi mengelakkan kekeliruan. Istilah-istilah yang didefinisikan itu memberi penjelasan tentang aspek yang disentuh dalam konteks pengkajian ini. Bagi memastikan kajian ini lebih berfokus, pengkaji akan menjelaskan definisi operasional yang digunakan bagi setiap istilah yang digunakan dalam kajian.

1.13.1 Pengupayaan

Pengupayaan merujuk kepada tindakan atau usaha yang membolehkan seseorang itu berkemampuan, berkebolehan dan berkeupayaan untuk mencapai sesuatu. Di sekolah, pengupayaan merujuk kepada penurunan kuasa daripada pihak pentadbiran kepada ketua panitia untuk merancang dan melaksanakan pelbagai program dalam memastikan kecemerlangan bidang atau mata pelajaran yang dipertanggungjawabkan. Dalam kajian ini, pengupayaan merujuk kepada penurunan kuasa yang dilakukan dengan kebijaksanaan dan budi bicara pengetua secara terkawal kepada ketua panitia di sekolah-sekolah menengah di negeri Pahang yang melibatkan dimensi membina motivasi dan meningkatkan keupayaan, mendengar dan berkomunikasi, mendapatkan pandangan dan memberi bimbingan yang diukur menggunakan instrument soal selidik berdasar kepada persepsi ketua panitia.





1.13.1.1 Aspek Membina Motivasi dan Meningkatkan Keupayaan

Dimensi ini merujuk kepada peranan pengetua membina motivasi dan meningkatkan keupayaan ketua panitia. Perhatian dan motivasi yang diberikan oleh pengetua akan menyebabkan ketua panitia lebih berkeyakinan dan berusaha bersungguh-sungguh menjayakan sesuatu tugas yang diamanahkan kepada mereka. Dalam kajian ini, penilaian dilakukan oleh ketua panitia sama ada pengetua memberi peluang kepada mereka untuk menunjukkan bakat dan kebolehan serta sentiasa memberi perhatian berkaitan tugas dan prestasi kerja mereka. Persepsi ketua panitia digunakan untuk melihat sama ada pengetua bertindak sebagai pendorong dan penggalak kepada ketua panitia agar mereka lebih berkeyakinan serta mengekalkan kejeleketan bersama.



1.13.1.2 Aspek Mendengar dan Berkomunikasi

Komunikasi merupakan unsur utama dalam menentukan kecekapan dan mewujudkan hubungan positif dalam sesebuah organisasi. Sebagai seorang pengurus sesebuah organisasi, pengetua perlu menjadi pendengar yang bijak dan tidak boleh mengabaikan bidang komunikasi. Hal ini kerana komunikasi merupakan medium perhubungan dalam proses pengorganisasian dalam usaha menggabungkan semua warga dalam sesebuah organisasi untuk menyempurnakan visi dan misi yang telah ditetapkan. Kelemahan dalam aspek mendengar dan komunikasi akan menyebabkan kegagalan amalan pengupayaan pengetua kerana akan menyebabkan berlakunya pemindahan maklumat yang negatif, ketidakpuasan hati semua pihak hingga menyebabkan tugas tidak dapat dilaksanakan seperti yang telah direncanakan. Dalam kajian ini, ketua panitia juga





membuat penilaian terhadap aspek mendengar dan komunikasi untuk melihat sejauh mana aspek ini diamalkan oleh pengetua dalam mewujudkan komunikasi dan pengurusan yang berkualiti di sekolah-sekolah terlibat.

1.13.1.3 Aspek Mendapatkan Pandangan

Dimensi ini memerlukan pengetua berpegang kepada prinsip permuafakatan (syura). Dalam dimensi ini, pengetua perlu memberi ruang dan peluang kepada ketua panitia untuk mengemukakan pendapat atau pandangan, mengambil inisiatif untuk mencapai keputusan bersama dan memberi pengiktirafan kepada ketua panitia. Mengikut Teori Hubungan Kemanusiaan Argyis (1970), terdapat hubungan simbolik antara pekerja dengan organisasi iaitu kedua-duanya saling memerlukan dan saling bergantung.

Dalam pengupayaan, pengetua seharusnya memberi peluang kepada ketua panitia dan mengelak daripada menggunakan kaedah pengurusan autoritatif. Pengetua yang bijak sepatutnya mengaplikasikan amalan kolaboratif dan kebersamaan dengan pekerja. Persepsi ketua panitia juga dilihat untuk mengetahui sama ada wujudnya perbincangan antara pengetua dengan ketua panitia dalam proses menyelesaikan sesuatu masalah, isu atau cabaran yang berlaku dalam sekolah.

1.13.1.4 Aspek Memberi Bimbingan

Memberi bimbingan merujuk kepada peranan pengetua sebagai pakar rujuk, tempat mengadu dan sumber bantuan apabila guru-guru berhadapan dengan masalah semasa





menjalankan tugas. Pengetua seharusnya sentiasa melengkapkan diri dengan pelbagai pengalaman, pengetahuan, dan kemahiran supaya dapat memberi bimbingan dan bantuan apabila persoalan dikemukakan oleh para guru dan ketua panitia dalam menyelesaikan tugas atau masalah. Persepsi ketua panitia tentang peranan pengetua dalam membimbing mereka untuk melaksanakan tugas dengan lebih berkualiti juga diambil kira dalam kajian ini.

1.13.2 Kepimpinan

Kepimpinan merupakan kebolehan seseorang mempengaruhi orang lain dalam sesuatu kumpulan untuk mencapai objektif yang dibentuk bersama. Menurut Abdul Wahab, Azahari, Shahrol Aman dan Abu Mansor (2007), kepimpinan boleh didefinisikan sebagai mengarah dan mempengaruhi orang lain bagi mencapai visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi. Days dan Antonakis (2012), menjelaskan kepimpinan merupakan kuasa dalam membentuk pengalaman serta keberkesanan individu, kumpulan, organisasi dan masyarakat. Kepimpinan merujuk kepada kaedah ataupun cara-cara untuk mengoperasi sesebuah organisasi dengan mempengaruhi orang lain. Dalam kajian ini, kepimpinan merujuk kepada kemampuan ketua panitia untuk mempengaruhi dan memastikan ahli-ahli panitia lain sentiasa bersama-sama dalam menjayakan sesuatu aktiviti yang dirancang.





1.13.3 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi merupakan salah satu kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Kepimpinan ini mampu membawa kepada kecemerlangan sekolah. Ini kerana pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi selalunya seorang yang kreatif dan inovatif. Pemimpin begini selalu berupaya mendorong kakitangan mereka untuk berfikir secara kreatif dan inovatif terutama dalam menyelesaikan sesuatu permasalahan (Valter & Jane 2013). Selain itu, pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi juga dilaporkan dapat meningkatkan keyakinan pengikut mereka untuk melakukan sesuatu usaha. Dengan usaha ini, pengikut dapat menjalankan sesuatu perkara dengan lebih mudah dan mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi. Menurut Jana, Oliver dan Astrid (2019), kepemimpinan transformasi adalah gaya kepemimpinan yang difokuskan kepada memberi inspirasi dan mendorong pemimpin bertindak sebagai suri teladan kepada kakitangan dan akhirnya berupaya mengembangkan potensi mereka. Ini bermakna pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi digambarkan dapat membantu guru menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Unit analisis dalam kajian ini adalah ketua panitia. Dalam kajian ini, kemahiran dan gaya kepimpinan ketua panitia dikaji berdasarkan kepemimpinan transformasi. Aspek kepimpinan transformasi ketua panitia yang akan dikaji dalam kajian ini merujuk kepada penilaian sendiri ketua panitia terhadap pengamalan empat dimensi di bawah kepimpinan transformasi iaitu pengaruh ideal, merangsang intelektual, mencetus motivasi dan pertimbangan individu.



1.13.3.1 Pengaruh Ideal (Karismatik)

Pengaruh ideal merujuk kepada sifat-sifat yang diamalkan dan dimiliki oleh pemimpin. Ketua panitia sepatutnya mempunyai kekuatan dan keyakinan untuk mempengaruhi tindak laku guru-guru. Aspek ini merujuk kepada kualiti yang dimiliki oleh ketua panitia yang boleh dicontohi dan diteladani serta dihormati oleh guru-guru di bawahnya. Ketua panitia seharusnya memiliki personaliti yang dapat menarik guru-guru untuk bersama-sama berusaha demi matlamat yang telah ditetapkan. berkeyakinan tinggi dan bersikap optimis dalam memimpin guru-guru dibawah seliannya untuk membentuk dan mencapai misi dan visi bersama. Dalam kajian ini, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri terhadap keyakinan dan kemampuan mereka mempengaruhi guru-guru dalam pasukan mata pelajaran yang dipimpin.

1.13.3.2 Merangsang Intelektual

Merangsang intelektual merujuk kepada keupayaan pemimpin merangsang dan mempengaruhi pengikut untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza dan menumpukan kepada penyelesaian masalah secara kritis dan kreatif. Aspek ini merujuk kepada kesanggupan ketua panitia mengambil risiko dan menerima idea daripada guru-guru serta menggalakkan guru berfikir di luar kotak untuk mencari pelbagai inisiatif untuk meningkatkan kualiti mata pelajaran. Dalam kajian ini, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri terhadap keberkesanan dan pencapaian mereka dalam merangsang dan menggalakkan guru-guru panitia untuk berfikir dan dalam merancang pelbagai program kemenjadian murid.

1.13.3.3 Mencetus Motivasi

Mencetus motivasi merujuk kepada keupayaan dan kebolehan pemimpin memotivasikan pengikutnya untuk sentiasa bersemangat dan bersedia dalam bergerak dan berusaha mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Motivasi inspirasi dapat dilihat melalui tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin melalui komunikasi, sikap dan tingkah laku yang berkesan. Dalam kajian ini, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri terhadap kejayaan mereka dalam menginspirasi dan memotivasi guru-guru untuk bersama-sama dalam melaksanakan segala program yang telah dirancang agar dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Pertimbangan individu merujuk kepada kemampuan pemimpin menunjukkan keprihatinan terhadap ahli pasukan secara personal. Pemimpin ini cakna terhadap ciri-ciri kemanusiaan pengikut dan memahami kepelbagaian gelagat dan kehendak pengikutnya serta berusaha membantu ahli-ahli yang mempunyai masalah. Dalam kajian ini, keupayaan ketua panitia dilihat dari aspek kemampuan ketua panitia memberikan sokongan emosi dan menyantuni guru yang pelbagai pemikiran serta cuba memenuhi keperluan mereka bagi memastikan keharmonian hubungan dan semangat kerjasama dalam pasukan dapat dikekalkan. Justeru, ketua panitia perlu menilai sejauh mana keupayaan dan kejayaan yang telah dicapai dalam memastikan semua guru di bawah panitianya bersatu dan sentiasa bersama dalam meningkatkan kualiti mata pelajaran yang diajar.



1.13.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merujuk kepada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tanggungjawab yang diberikan kepadanya berdasarkan pengalaman, kompetensi dan komitmen. Dalam sesebuah organisasi, prestasi kerja merujuk kepada pencapaian atau kejayaan yang dapat dicapai mengikut ketetapan yang dirancang oleh pemimpin organisasi. Pencapaian matlamat tersebut bergantung kepada kompetensi dan prestasi kerja para pekerja di semua peringkat. Dalam kajian ini, aspek prestasi kerja yang dikaji merujuk kepada penilaian sendiri ketua panitia terhadap hasil kerja, mutu kerja, ketepatan masa, keberkesanan kos dan pelaksanaan peraturan dan arahan pentadbiran sepanjang mereka melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang ketua. Penilaian sendiri yang dilakukan oleh ketua panitia adalah berdasar kepada



1.13.4.1 Kuantiti Hasil Kerja

Kuantiti hasil kerja merujuk kepada jumlah, bilangan, kadar kekerapan dan sebagainya berbanding dengan saranan kuantiti kerja yang telah ditetapkan. Aspek ini merujuk kepada kekerapan penglibatan dalam aktiviti kemenjadian murid, penyemakan buku tulis, pemantauan, perbincangan dan pemeraksanaan rakan sejawat serta pengagihan tugas kepada ahli-ahli panitia untuk penyediaan Rancangan Pengajaran Tahunan dan juga pembinaan soalan. Kuantiti hasil kerja dalam kajian ini merujuk kepada penilaian sendiri ketua panitia terhadap keupayaan pelaksanaan hasil kerja yang telah berjaya





dilaksanakan oleh ketua panitia berdasarkan sasaran kerja tahunan yang telah ditentukan.

1.13.4.2 Kualiti Hasil Kerja

Kualiti hasil kerja merujuk kepada penilaian terhadap kesempurnaan dan kekemasan sesuatu tugas yang telah dihasilkan. Dalam kajian ini, kualiti hasil kerja merujuk kepada penilaian sendiri ketua panitia terhadap kekemasan dan kesempurnaan sesuatu tugas yang telah dijalankan merangkumi perancangan program-program panitia untuk memastikan peningkatan prestasi mata pelajaran. Perancangan aktiviti dan program mestilah berdasar kepada pencapaian dan target yang hendak dicapai serta tindak susul yang perlu dilakukan selaras dengan matlamat sekolah. Selain itu, ketua panitia juga bertanggungjawab memastikan keberkesanan pdpc ahli-ahli panitia, penyediaan fail yang lengkap, terkini dan sistematik, Justeru, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri terhadap kualiti kerja dan usaha yang telah dilakukan untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan sempurna.

1.13.4.3 Ketetapan Masa

Ketetapan masa merujuk kepada kebolehan individu menghasilkan kerja atau melaksanakan tugas dalam tempoh masa yang ditetapkan. Hasil kerja tersebut perlu dilaksanakan mengikut masa yang ditetapkan bagi melancarkan pengurusan panitia dan juga pengurusan sekolah. Program-program tersebut merangkumi penyediaan RPT,





perancangan pdpc mengikut ketetapan, penyediaan soalan peperiksaan, penyemakan kertas jawapan dan perancangan, pelaksanaan program intervensi serta penyerahan segala maklumat yang diperlukan oleh pihak pentadbiran serta rakan sejawat. Dalam kajian ini, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri terhadap keupayaan mereka dalam aspek pematuhan masa ketika mereka melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

1.13.4.4 Keberkesanan Hasil Kerja dan Kos

Keberkesanan hasil kerja dan kos merujuk kepada keupayaan pemimpin memenuhi kehendak *stakeholder* atau pelanggan serta kebijaksanaan ketua panita mengurus dan memotivasikan ahli panitia untuk menjalankan pdpc berkesan. Selain itu, aspek ini juga merangkumi kebijaksanaan ketua panita mengurus dan menggunakan sumber kewangan dalam merancang program-program peningkatan prestasi mata pelajaran dan penyediaan alat bantu pengajaran kepada pasukan panitia bagi memastikan kelancaran perjalanan panitia. Dalam kajian ini, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri terhadap keupayaan mereka mengurus sumber, melaksanakan program yang telah dirancang dan mengurus perbelanjaan kewangan panitia secara bijak dalam melaksanakan sesuatu program yang dirancang.

1.13.4.5 Peraturan dan Undang-undang

Peraturan dan undang-undang merujuk kepada kebolehan pemimpin menghayati dan melaksanakan dasar, peraturan dan arahan pentadbiran yang berkaitan dengan bidang





tugas yang dipertanggungjawabkan. Ketua panitia mesti menjalankan tugas dengan mematuhi surat arahan atau surat pekeliling yang telah dikeluarkan dari semasa ke semasa. Mereka perlu bersedia terhadap perubahan yang berlaku dan menjadi perantara kepada ahli pasukan untuk melaksanakan segera arahan yang telah dikeluarkan. Dalam konteks kajian ini, ketua panitia perlu membuat penilaian sendiri tentang penghayatan dan kepatuhan mereka terhadap dasar yang telah ditetapkan serta arahan-arahan yang dikeluarkan oleh KPM semasa pelaksanaan tugas.

1.13.5 Pengurus Pertengahan

Pengurus pertengahan merupakan individu yang berada pada barisan kedua dalam pengurusan sekolah. Dalam konteks pendidikan di Malaysia, pengurus pertengahan terdiri daripada barisan ketua bidang dan ketua panitia (Abang Adam, 2018). Mereka bukan sahaja membantu menjalankan tugas-tugas pentadbiran yang diarah oleh kepimpinan sekolah, malahan turut terlibat secara langsung dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah sama seperti guru-guru yang lain. Keperluan kepada pengurus pertengahan semakin meningkat selari dengan transformasi yang berlaku dalam sistem pendidikan di Malaysia. Mereka berperanan untuk membantu mengupayakan guru-guru, merancang pelbagai program kecemerlangan dan mengurus pasukan agar sentiasa bergerak seiring dengan matlamat dan aspirasi sekolah. Dalam konteks kajian ini, pengurus pertengahan merujuk kepada ketua panitia.





1.13.6 Ketua Panitia

Ketua panitia merujuk kepada guru yang dilantik oleh guru besar atau pengetua untuk menguruskan mata pelajaran masing-masing. Dalam kajian ini, ketua panitia merupakan orang tengah atau perantara di antara pihak pentadbiran dan guru-guru. Mereka merupakan pemimpin pertengahan dalam sesebuah organisasi. Kedudukan mereka sebagai pemimpin pertengahan sangat penting dalam memastikan pengurusan kurikulum setiap mata pelajaran ini diurus dengan baik serta menepati matlamat yang ditetapkan. Ketua panitia juga merupakan sebahagian daripada pemimpin pertengahan dan juga seorang guru kerana keterlibatan mereka secara langsung dalam proses pengajaran dan pembelajaran (PPK, 2001).



di sekolah menengah di negeri Pahang. Mereka merupakan pengurus pertengahan yang telah dilantik melalui surat lantikan dari pihak sekolah dan melaksanakan tugas yang sama seperti yang termaktub dalam Surat Pekeliling Ikhtisas (SPI) Bil 4/1986 di sekolah yang pelbagai kategori (Lampiran A). Mereka dipilih kerana mereka merupakan individu yang memiliki kemahiran dalam mata pelajaran yang diterajui, menguasai kaedah pengajaran dan memahami alternatif untuk memastikan mata pelajaran yang diajar dapat dikuasai sepenuhnya oleh murid-murid. Mereka telah didedahkan dengan pelbagai kaedah pengajaran dan program intervensi yang boleh dilakukan untuk memastikan penguasaan dan peningkatan prestasi mata pelajaran mereka berbanding barisan pentadbir.





Ketua panitia yang terlibat dalam kajian ini juga merupakan ketua bagi pasukan mata pelajaran yang terlibat dengan mata pelajaran yang ditawarkan dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia kerana peperiksaan ini menjadi penentu kepada penguasaan murid-murid sepanjang persekolahan mereka. Kejayaan sekolah dalam meningkatkan Gred Purata Sekolah (GPS) dan peratus lulus ditentukan berdasar kepada peningkatan setiap mata pelajaran yang ditawarkan oleh setiap sekolah. Kejayaan setiap sekolah tidak bergantung kepada satu-satu mata pelajaran sahaja, sebaliknya semua mata pelajaran yang terlibat dalam SPM. Gabungan peningkatan GPS dan peratus lulus setiap mata pelajaran di sesebuah sekolah akan memastikan peningkatan GPS sekolah. Justeru, setiap ketua panitia perlu memainkan peranan penting dalam mendorong dan membimbing ahli pasukan, menunjuk dan mencari kaedah yang sesuai, mendapatkan persetujuan bersama dalam pelaksanaan aktiviti dan mewujudkan kebersamaan serta kerjasama ahli agar semua ahli dapat bergerak seiring ke arah pencapaian matlamat dan kegemilangan sekolah.

1.14 Batasan Kajian

Kajian ini bertujuan mengkaji pengaruh pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan dan prestasi kerja dalam kalangan ketua panitia sekolah menengah di negeri Pahang. Unit analisis dalam kajian ini adalah ketua panitia kerana mereka merupakan sebahagian daripada pengurus pertengahan di sekolah. Secara tidak langsung, ketua panitia juga merupakan pemimpin kecil dalam sesuatu pasukan yang terlibat dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sekolah.





Kajian ini hanya melibatkan sekolah-sekolah menengah yang terdapat di negeri Pahang. Pemilihan sekolah menengah kategori ini adalah atas dasar berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan digubal oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini juga melaksanakan aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang sama serta memperoleh peruntukan hampir sama bagi seluruh negara. Kajian ini hanya melibatkan ketua panitia kerana mereka merupakan kumpulan pengurus pertengahan yang menjadi perantara antara golongan pentadbiran dengan guru-guru.

Pemilihan ketua panitia sebagai sampel adalah kerana mereka merupakan kumpulan pengurus pertengahan yang telah dilantik oleh pihak sekolah untuk mengurus pasukan panitia masing-masing dan merupakan golongan pemimpin pasukan. Populasi yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada ketua-ketua panitia sekolah-sekolah menengah di Pahang berdasarkan pencapaian gred purata yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Pahang bagi peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) bagi tahun 2015 dan tahun 2016 secara berturut-turut. Sekolah berasrama penuh dan sekolah vokasional tidak dilibatkan dalam kajian ini. Hal ini kerana sekolah berasrama penuh bukan di bawah kawalan dan seliaan Jabatan Pendidikan Negeri Pahang, dan sekolah vokasional pula lebih kepada kemahiran dan penawaran mata pelajaran yang berbeza dengan sekolah-sekolah menengah yang lain.

Memandangkan kajian ini hanya melibatkan ketua-ketua panitia di sekolah-sekolah menengah di negeri Pahang sahaja, maka hasil kajian ini terhad untuk digeneralisasikan. Hasil dapatan kajian ini juga tidak boleh memberi gambaran keseluruhan populasi ketua panitia di seluruh negara. Berikut merupakan beberapa



batasan bagi kajian yang dijalankan:

- i. Kajian ini dijalankan kepada ketua-ketua panitia di sekolah menengah di Negeri Pahang sahaja.
- ii. Sekolah berasrama penuh dan Kolej Vokasional dikecualikan daripada kajian ini.
- iii. Pengkaji membatasi kajian ini kepada kaedah soal selidik dan kajian perpustakaan.

Kajian ini hanya mengukur beberapa pemboleh ubah sahaja iaitu pengupayaan berdasar kepada Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), pemboleh ubah kepimpinan berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasi oleh Burns (1978) dan Bass (1985) serta pemboleh ubah prestasi kerja berdasarkan Model Prestasi Kerja oleh Campbell (1990). Dimensi pengupayaan yang dikaji adalah membina motivasi dan meningkatkan keupayaan, mendengar dan berkomunikasi, mendapatkan pandangan serta memberi bimbingan. Dimensi yang dikaji di bawah pemboleh ubah kepimpinan transformasi pula adalah pengaruh ideal, pertimbangan individu, mencetus motivasi dan merangsang intelektual. Mana kala dimensi yang dikaji dalam pemboleh ubah prestasi kerja adalah hasil kerja, mutu kerja, ketepatan masa, keberkesanan kos dan peraturan dan undang-undang. Tahap pengupayaan pengetua, kepimpinan dan prestasi kerja adalah terbatas kepada perspektif ketua panitia sekolah menengah di negeri Pahang sahaja berdasarkan instrumen yang dijawab oleh kumpulan tersebut.



Kajian yang dijalankan ini berbentuk kuantitatif menggunakan soal selidik sebagai medium untuk memperoleh data. Dua kaedah persampelan digunakan dalam menentukan bilangan ketua panitia yang terlibat kajian ini iaitu rawak berstrata dan rawak sistematik. Soal selidik ini terdiri daripada empat bahagian iaitu soal selidik yang berkaitan demografi, pengupayaan, kepimpinan dan prestasi kerja. Soal selidik bagi aspek pengupayaan diubah suai daripada *Empowerment Indicator Survey* oleh Dawson (1992). Soal selidik bagi aspek kepimpinan merupakan soal selidik yang diadaptasi daripada *Multifactor Leadership Questionnaire (MLO)* yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995). Mana kala soal selidik yang dibangunkan oleh Supian dan Khadijah (2012) telah digunakan bagi mengukur aspek prestasi kerja dalam kajian ini. Instrumen kajian dianalisis dengan menggunakan aplikasi *SPSS dan PLS-SEM*. Responden diharapkan dapat menjawab soal selidik ini dengan ikhlas dan jujur bagi menjamin dapatan data yang benar dan tinggi nilai kesahannya.

1.15 Kepentingan Kajian

Kajian tentang kepimpinan pengurusan pentadbiran banyak dijalankan oleh para sarjana. Namun, kajian yang dibuat khususnya berkaitan ketua panitia masih kurang dan ini merupakan salah satu faktor kajian ini dilakukan. Kajian berbentuk deskriptif ini menggunakan kaedah tinjauan. Maklumat dan data diperoleh daripada soal selidik yang menjadi medium utama untuk memperoleh hasil kajian di samping kajian perpustakaan sebagai bahan sokongan dalam kajian ini. Dapatan kajian yang diperoleh dapat dijadikan panduan kepada pelbagai pihak tertentu seperti berikut:





1.15.1 Kementerian Pendidikan Malaysia

Konsep pengupayaan telah diperkenalkan sejak tahun 1995 oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Antara kriteria yang dinyatakan dalam konsep pengupayaan Kementerian Pendidikan Malaysia dan semua agensi di bawahnya ialah efisiensi pelaksanaan dasar pendidikan, perkongsian kuasa, pertanggungjawaban, autonomi guru dalam pengajaran dan tanggungjawab yang bukan hak (Bahagian Perancangan dan Pengkajian Pendidikan, 1995). Konsep pengupayaan ini menjadi agenda penting dalam aspek pengurusan sekolah apabila aspek ini turut terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 untuk merealisasikan transformasi yang dijanakan ke arah pengurusan berasaskan sekolah yang lebih berkualiti. (PIPP, KPM, 2012).



Transformasi ini telah membawa pelbagai pembaharuan dalam sistem pengurusan dan penyampaian pendidikan di Negara, seiring dengan perkembangan globalisasi dunia. Justeru, anjakan paradigma perlu dilakukan oleh semua pihak yang terlibat khususnya di bahagian penyampaian ilmu selaras dengan pembelajaran abad ke-21 bagi merealisasikan dasar yang telah dibentuk. Transformasi yang berlaku menuntut penguasaan pelbagai teknologi dan metodologi terkini dalam penyampaian informasi serta maklumat kepada pelajar. Perubahan kaedah penyampaian pembelajaran seharusnya melibatkan kolaborasi daripada semua pihak dan saling memberikan sokongan dalam memahami dan menguasai pedagogi yang terkini (Roebuck, 2011). Kejayaan sesebuah sekolah dalam membangunkan keupayaan guru dan pelajar akan dapat mencipta kejayaan yang cemerlang.



Oleh sebab itu, amalan pengupayaan perlu dan semestinya dibudayakan dalam organisasi sekolah agar guru-guru dapat mengembangkan bakat, kompetensi dan kebolehan mereka serta dapat menangani isu-isu yang wujud terutamanya yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua membolehkan guru-guru memiliki dan menikmati autonomi tugas serta dapat menentang kawalan yang menjadi penghalang kepada pencapaian kejayaan pengajaran mereka (Abdul Jalil et al., 2019; Kimwarey et al., 2014).

Sehubungan itu, pengetua sebagai pemimpin perlu bijak dalam menggerakkan individu dan kumpulan organisasinya ke arah kecemerlangan (Ayob, 2005). Kerjasama yang erat daripada golongan pelaksana yang bermula daripada pengurusan atasan, pengurusan pertengahan, guru-guru serta warga sekolah yang lain amat penting demi keberkesanan sesuatu program yang dilaksanakan (Sonia, 2006). Ekoran kesibukan pengurusan atasan dengan urusan pentadbiran dan pengurusan (Hussein, 2008), maka pengurusan pertengahan perlu memainkan peranan dalam membantu menjayakan setiap perancang terutamanya yang berkaitan dengan akademik (Sonia, 2006).

Namun, kajian Zulkifli (2008), menyatakan bahawa akibat karenah birokrasi yang ada dan masih diamalkan oleh sesetengah pentadbir menyebabkan pengupayaan gagal dilaksanakan dalam pengurusan sekolah di sesetengah organisasi pendidikan. Sistem birokrasi ini menunjukkan bahawa pengetua atau guru besar merupakan penentu utama dalam membuat keputusan dan ketidakpercayaan pentadbir kepada guru-guru masih wujud (Nor Aiza, 1997). Situasi ini akan melahirkan ketidakpuasan hati, hilang keseronokan bekerja, dan kelewatan dalam menyelesaikan sesuatu masalah.

Justeru, hasil dapatan kajian ini diharap dapat memberi informasi kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia untuk membuat perancangan dalam melonjakkan lagi peningkatan profesionalisme keguruan khususnya yang berkaitan dengan amalan pengupayaan pihak pentadbiran sekolah dalam melaksanakan pengurusan dan pentadbiran di sekolah. Menurut Suzailye (2013), latihan yang dirangka merupakan sebahagian usaha ke arah membangunkan sumber manusia agar lebih komited dalam memperkasakan mutu dan kualiti kerja selaras dengan hasrat kerajaan untuk membangunkan modal insan melalui pelbagai spektrum pembelajaran. Amalan ini juga merupakan alternatif dan strategi yang efisien untuk melahirkan warga kerja yang berketerampilan melalui penguasaan ilmu pengetahuan, berkemahiran dan inovatif dalam bidang tugas di sesebuah organisasi.

Selain itu, perancangan dan pelaksanaan latihan secara sistematik, mampu mempertingkatkan kebolehan dan kemahiran pekerja khususnya pemimpin pertengahan dalam menangani isu-isu dan permasalahan yang wujud, mempertingkatkan potensi individu dan meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam organisasi (Abang Mohd Razif, Mohd Nur Hidayat, Syamsul Azizul & Irma Wani, 2021). Hal ini kerana, pemimpin pertengahan perlu menggalas akauntibiliti yang tinggi dalam membantu pengurusan organisasi yang memerlukan mereka memainkan peranan sebagai penghubung antara pengurusan tertinggi dengan guru-guru di bawah kawalan mereka (Tay et al, 2019). Latihan-latihan yang dilaksanakan juga dilihat mampu mentransformasikan para pekerja dari aspek pengetahuan, sikap, kemahiran dan tingkah laku (Anastasios & Prodromos, 2012). Dalam pada masa yang sama kajian ini diharap dapat memberi informasi kepada pihak KPM tentang kepentingan jawatan dan beban tugas yang dipertanggungjawabkan kepada ketua panitia.



Dapatan kajian ini juga diharapkan dapat memberi maklum balas kepada Jabatan Pendidikan Negeri dan Pegawai Pendidikan Daerah tentang tahap amalan pengupayaan yang diamalkan oleh para pengetua di bawah seliaan mereka. Hal ini kerana tidak semua pengetua atau pemimpin sekolah yang mengamalkan aspek pengupayaan dalam pengurusan dan pentadbiran mereka. Hasil kajian Nik Azida (2007), menyatakan bahawa kebanyakan pengurus masih tidak bersedia untuk mengamalkan pengupayaan kerana beranggapan bahawa amalan pengupayaan akan menjadikan pekerja bertindak bebas dan mereka hilang kawalan walaupun pengupayaan mampu memberi impak positif kepada organisasi iaitu sekolah (Nor Aiza, 1997).

Justeru, diharapkan data yang diperoleh dapat dijadikan sebagai sumber rujukan dan panduan kepada semua yang terlibat dalam pengurusan sekolah. Selain itu, dapatan daripada kajian ini juga diharap dapat memberi informasi kepada mereka untuk merangka dan melaksanakan pelbagai program untuk meningkatkan lagi profesionalisme kepimpinan khususnya kepada pengetua dan ketua panitia di peringkat negeri serta daerah seperti bengkel, kursus dan mesyuarat yang akan mempengaruhi serta memberi impak positif kepada peningkatan prestasi sekolah. Hasil kajian ini diharap dapat memberikan input yang berguna kepada Pegawai Pendidikan Daerah untuk membuat perancangan bagi mengatasi konflik yang timbul dalam kalangan guru dan mengelakkan perpindahan guru secara beramai-ramai di sesetengah sekolah.



1.15.2 Pengetua Dan Pihak Pengurusan Sekolah

Transformasi sistem pendidikan negara memfokuskan aspek memperkasakan sekolah dan kecemerlangan kepimpinan sebagai agenda utama KPM. Tujuan utama adalah untuk mewujudkan sekolah yang mencapai tahap kecemerlangan dalam pengurusan dan pencapaian akademik. Persaingan antara sekolah dalam meningkatkan pencapaian akademik murid-murid memerlukan sekolah dipimpin oleh pengetua yang dinamik dan inovatif. Pemimpin sekolah perlu berfungsi secara efisien dalam memastikan pendidikan yang berkualiti dapat disampaikan kepada murid-murid bagi memenuhi keperluan dan kehendak sebenar masyarakat. Namun, kecemerlangan sesebuah sekolah tidak dapat dicapai sekiranya tiada kolaborasi antara warga sekolah. Besterfield (2003), menyatakan peningkatan produktiviti sesebuah organisasi adalah hasil daripada keterlibatan semua staf dalam pentadbiran.

Ketua panitia dilihat sebagai golongan yang turut memainkan peranan penting dalam membentuk keberkesanan sistem pendidikan di sekolah. Ketua panitia sangat diperlukan bagi meminimumkan ketidakupayaan proses pengurusan pentadbiran impak perubahan-perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan (Aydin Balyer et al., 2017; Ruechakul et al., 2015; Abdullah Sani, 2003). Mereka merupakan individu yang memiliki kemahiran dan penguasaan terhadap mata pelajaran yang diajar. Namun, jawatan yang diberi merupakan tanggungjawab tambahan selain tugas hakiki yang diamanahkan kepada mereka. Justeru, kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan kepada pihak pengurusan iaitu pengetua dalam meneliti kaedah atau kriteria-kriteria pelantikan ketua panitia yang akan dipilih sebagai ketua pasukan mata pelajaran di sekolah. Kajian ini juga diharap dapat memberikan gambaran tentang beban tugas yang



dipikul oleh ketua panitia dan dapat membantu menggerakkan alternatif untuk memperbaiki sistem organisasi sekolah agar jawatan ketua panitia mendapat sedikit keistimewaan seperti pengurangan jumlah waktu pengajaran. Hal ini bertujuan memberikan imbalan kepada ketua panitia untuk mengurus pasukan dan melaksanakan tugas hakiki dengan lebih efisien.

Kajian ini juga diharap dapat membantu memberikan satu gambaran dan keyakinan kepada pihak pengurusan sekolah terutamanya pengetua tentang kepentingan amalan pengupayaan di peringkat organisasi. Pengkaji juga berharap agar kajian ini dapat memberi manfaat dan menjadi pendorong kepada pentadbiran sekolah untuk memantapkan lagi pelaksanaan aspek pengupayaan dengan melibatkan ketua panitia dalam proses membuat keputusan serta mencipta sesuatu inovasi dalam meningkatkan prestasi sekolah. Hal ini kerana kepimpinan berbentuk hierarki dan berpusat tidak lagi relevan dengan perkembangan dalam sistem pendidikan di Malaysia pada masa kini (Jamalddin, Baharom, Kamarolzaman, Ramlan & Hussein, 2010).

1.15.3 Ketua Panitia

Kajian ini dijalankan untuk memberi pengetahuan dan maklumat kepada ketua panitia tentang peranan yang perlu dilakukan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh pengetua dalam amalan pengupayaan. Ketua panitia harus sedar bahawa pengupayaan sememangnya merupakan pemberian kuasa daripada pihak pentadbiran kepada mereka, tetapi tidak bermaksud mereka boleh berbuat apa-apa





sahaja tanpa kawalan (Abd. Latif, 2004). Mereka masih lagi terikat dengan peraturan dan prosedur kerja yang telah digariskan oleh pihak pentadbiran sekolah.

Oleh itu, hasil dapatan kajian ini diharap dapat memberi kesedaran kepada ketua panitia untuk mengetahui dan memahami bidang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Selain itu, diharapkan agar ketua panitia menyedari kepentingan mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi berkaitan isu-isu pengurusan pendidikan seperti kemahiran konseptual, kemanusiaan dan teknikal dalam menerajui pasukan mata pelajaran seiring dengan keperluan semasa. Ketua panitia yang berkemahiran bukan sahaja dapat membantu guru-guru di bawah seliaannya, malahan akan menjadikan murid-murid sentiasa berketerampilan serta cemerlang dalam pelajaran. Kajian ini juga penting dalam mengenal pasti pelaksanaan pengupayaan pengetua dalam mempengaruhi kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia. Oleh itu, hasil kajian ini diharap dapat menjadi garis panduan dan membantu semua ketua panitia dalam meningkatkan kualiti kepimpinan dan prestasi kerja semasa melaksanakan tugas sebagai ketua panitia.

1.16 Rumusan

Pengupayaan dalam sesebuah sekolah merupakan proses memberi peluang kepada semua guru untuk sama-sama terlibat dalam membuat keputusan, memberi pendapat dalam merancang program pembangunan dan kecemerlangan sekolah. Proses ini perlu dititikberatkan oleh semua pemimpin bagi menghasilkan pengurusan yang berkesan dan melancarkan perancangan yang disusun untuk mencapai kecemerlangan. Melalui





pengupayaan, persekitaran kerja yang kondusif dan harmoni dapat diwujudkan dalam kalangan warga sekolah. Warga sekolah akan lebih berinspirasi dan komited terhadap tugas kerana adanya rasa dihargai dan pengiktirafan terhadap kemahiran yang dimiliki daripada pihak pentadbiran.

Pengupayaan di sesebuah sekolah bukan sahaja melibatkan aspek pentadbiran, malahan melibatkan semua aspek seperti kurikulum, ko-kurikulum, hal ehwal pelajar, harta benda, budaya sekolah dan hubungan dengan komuniti. Tuntutan terhadap pelaksanaan tugas yang pelbagai dalam mengurus perjalanan sekolah menyebabkan ketidakupayaan kepada pengetua untuk bergerak secara bersendirian. Justeru, pengupayaan dilakukan kepada guru penolong kanan dan ketua panitia untuk memastikan kecemerlangan sekolah sentiasa menjadi keutamaan. Kwa Jin Nee (2009), menyatakan jawatan ketua panitia diwujudkan semata-mata untuk membantu guru besar atau pengetua dalam pengurusan sekolah terutamanya dalam bidang kurikulum bagi meningkatkan kualiti pengurusan serta pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia merupakan perkara penting untuk dikaji berdasarkan kepada lompang kajian-kajian lepas yang banyak menyentuh tentang pengupayaan pengetua terhadap guru penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan guru-guru mata pelajaran. Kajian ini juga turut diperluaskan kepada pengaruh pengupayaan kepada terhadap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia. Berdasarkan kepada perbincangan di atas, tiga objektif kajian, tujuh persoalan dan empat hipotesis telah dikemukakan. Batasan kajian juga turut dinyatakan sebagai panduan ketika kajian dilaksanakan supaya menepati objektif dan dapat menjawab persoalan kajian yang ditetapkan.

