
	<p>Journal of Educational Research and Indigenous Studies Volume: 1(1) 2020 Journal website: www.jerisjournal.com e-ISSN 2682-759X</p>	
---	--	---

Dimensi Komitmen Afektif, Normatif dan Berterusan Dalam Kalangan Ketua Panitia di Sekolah Rendah di Malaysia: Satu Sorotan Literatur

Norliza binti Abdul Kadir, Aziah binti Ismail & Ahmad Zamri bin Khairani
Universiti Sains Malaysia,

Article Info

Received:
1 February 2020

Accepted:
17 March 2020

Publish
6 April 2020

E-mail adress:

*corresponding Author :
*norlizakadir74@yahoo.com
aziah@usm.my
ahmadzamri@usm.my

e-ISSN 2682-759X

Abstrak

Pewujudan jawatan ketua panitia di sekolah rendah ini digazetkan sebagai penting oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (1986) memandangkan tugas menguruskan kurikulum tidak boleh dilakukan secara bersendirian oleh Guru Besar. Justeru, komitmen ketua panitia amat diperlukan agar peranan yang diharapkan seperti yang tercatat dalam Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986 dapat dilaksanakan dengan jayanya. Hal ini kerana, ketua panitia yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi dapat memberikan impak yang positif terhadap pencapaian sesebuah sekolah. Komitmen mempunyai tiga faktor utama iaitu (i) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap matlamat dan nilai organisasi, (ii) kesediaan menumpukan sebahagian usaha kepada organisasi dan (iii) hasrat serta keinginan yang kukuh untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi. Komitmen ketua panitia dalam kertas ini berteraskan tiga dimensi utama iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif seperti yang digagaskan oleh Meyer dan Allen (1991).

Kata Kunci: komitmen, afektif, normatif, berterusan, ketua panitia, pemimpin pertengahan

Pengenalan

Laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) bagi tahun 2016, dalam Bahagian Melangkah Ke hadapan menyatakan bahawa, bagi memastikan kecemerlangan organisasi secara berterusan, satu pelan penggantian yang mantap perlu tersedia untuk menggantikan pemimpin sekolah yang bersara atau meninggalkan perkhidmatan. Di samping itu, pengganti jawatan tidak boleh dipilih hanya berdasarkan kepada kekananan, sebaliknya perancangan penggantian

memerlukan pengenalan dan pembangunan pemimpin pertengahan yang berpotensi untuk mengisi jawatan utama kepemimpinan sekolah. Akhirnya, melalui langkah ini bukan hanya untuk menyediakan pemimpin pelapis tetapi juga memudah cara proses peralihan dan perubahan kepimpinan untuk sesebuah organisasi (Laporan PPPM 2016, Halaman 8-7, Bahagian Melangkah Ke hadapan).

Sorotan Literatur

Hal ini dikukuhkan lagi dengan pernyataan yang dipaparkan dalam Laporan PPPM 2016, (Halaman 2-65) Bahagian Kualiti bahawa Kementerian Pendidikan Malaysia telah memperkenalkan Kursus Kepemimpinan untuk Pemimpin Pertengahan (*Leadership Course for Middle Leaders*, LCML). Kursus ini telah dirintis untuk membantu pemimpin peringkat pertengahan mempertingkatkan kemahiran kepemimpinan yang diperlukan untuk memastikan mereka dilengkapi dengan kemahiran sebagai pemimpin pendidikan dan kursus berkenaan sedang dilaksanakan oleh Institut Aminudin Baki. Situasi ini menggambarkan bahawa kumpulan pemimpin pertengahan di sekolah memerlukan sokongan dari segi latihan dan kemahiran untuk melaksanakan tugas-tugas harian di sekolah.

Justeru, usaha ini selari dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia berhasrat untuk mengisi 80 peratus kekosongan jawatan kepimpinan secara terus pada peringkat sekolah dengan pemimpin berprestasi tinggi. Institut Aminuddin Baki akan berusaha bersungguh-sungguh untuk memastikan hanya graduan yang cemerlang dikeluarkan melalui kursus Kelayakan Profesionalisme Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) (Laporan PPPM 2016, Halaman 8-7, Bahagian Melangkah Ke hadapan).

Ketua panitia merupakan pemimpin pertengahan di sekolah rendah yang merancang hal-hal yang berkaitan peperiksaan dan penilaian, mengurus sumber pengajaran dan pembelajaran, menyelaraskan program kurikulum, menyelaraskan perjalanan aktiviti bimbingan dan pemulihan, menyusun jadual pengajaran dan pembelajaran dan perkembangan profesional (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1992). Senarai tugas pemimpin pertengahan dalam kajian ini adalah merujuk kepada Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Terdapat banyak kajian yang dijalankan berkaitan komitmen di sekolah menengah seperti kajian oleh Ilham Ismail (2015), Subarino (2015), Rosnani Kaman (2014), Wan Roslina Wan Ismail (2011), Zabariah Saad (2011), Norazlinda Saad (2010), Subramanie Ramasamy (2008), Zulkafli Kamaruddin (2008), Rusmini Ku Ahmad (2006), Beh Foon Choo (2004), Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub dan Rosna Awang Hashim (2004), Zahari Jaafar (2002), Patimah Ibrahim (2002), Sharifah Nor Syed Abdul Rahman (2001), dan kajian di sekolah rendah oleh Khairil Anwar Mahmod (1999), Yahadi Yasili (1998), Zakaria Mohd Arif (2015), Sangaran (2008). Namun begitu, kajian tertumpu kepada komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah di Malaysia amatlah kurang.

Walaupun terdapat kajian-kajian berkaitan komitmen guru, tetapi tidak mengkhususkan kepada pemimpin pertengahan. Situasi ini menunjukkan bahawa satu kajian khusus berkaitan peranan dan kepentingan pemimpin pertengahan di sekolah rendah di Malaysia amat perlu dilakukan. Oleh hal yang demikian, penulisan ini cuba untuk meneliti tentang peranan dan kepentingan komitmen pemimpin pertengahan terhadap keberkesanan sekolah rendah.

Dalam hal berkaitan imbuhan atau penghargaan berbentuk kewangan, pemimpin pertengahan ini tidak menerima sebarang bayaran elaun, berbanding dengan pemimpin tertinggi

di sesebuah sekolah seperti guru besar serta barisan penolong kanan yang diperuntukkan dengan bayaran elaun bulanan bagi jawatan yang dipangku. Malahan, tugas yang dilaksanakan bukan sahaja meliputi hal-hal berkaitan pentadbiran (pengurusan panitia), tetapi juga termasuklah melaksanakan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia, bertarikh 13 Mac 1986).

Justeru, situasi ini memerlukan tahap komitmen yang sangat tinggi daripada pemimpin pertengahan ini yang menjadi perantara kepada pihak pemimpin tertinggi dan guru-guru akademik di bawah. Komitmen yang diberikan oleh pemimpin pertengahan iaitu, ketua panitia lebih merupakan memikul tanggungjawab secara sukarela tanpa mengharapkan imbuhan dalam bentuk kewangan. Hal ini boleh dibanding dengan Guru Kanan Mata Pelajaran atau ketua bidang (Surat Pekeliling KP(BS) 8542/PEK/(9): Panduan senarai tugas Guru Kanan Mata Pelajaran, Sekolah Menengah) di sekolah menengah yang menerima elaun khas sebanyak RM120.00 di bawah Sistem Saraan Malaysia (SSM), walaupun senarai tugas kedua-dua jawatan ini adalah sama iaitu pengurusan dan pentadbiran berkaitan mata pelajaran (Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia).

Sejarah Pewujudan Ketua Panitia

Sejarah pewujudan Ketua Panitia adalah berdasarkan punca kuasa dari Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986 Rujukan Surat: KP(BS)8591/Jld 11(44) bertarikh 13 Mac 1986 yang di keluarkan oleh Bahagian Sekolah-sekolah, kementerian Pelajaran Malaysia, beralamat di Tingkat 12-14, Bangunan Bank Pertanian, Leboh Pasar Besar, 50604, Kuala Lumpur. Tajuk surat berkenaan ialah Surat pekeling Ikhtisas Bil. 4/1986: Panitia Mata Pelajaran. Isi surat pekeling tersebut adalah seperti berikut:

Dalam menjalankan kerja-kerja penyeliaan sekolah-sekolah oleh Jemaah Nazir Sekolah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran daerah, salah satu perkara yang hendak diselia adalah tentang kewujudan dan keberkesanan panitia mata-mata pelajaran di sekolah-sekolah. Adalah didapati bahawa ada sekolah-sekolah yang telah menubuhkan panitia mata-mata pelajaran dan dapat berfungsi dengan baik dan ada pula di sebaliknya. Walau bagaimanapun, sama ada panitia mata pelajaran itu berfungsi atau tidak, Kementerian Pelajaran difahamkan bahawa pihak-pihak yang telah membuat penyeliaan ini telah ditanya oleh pihak sekolah, atas dasar atau arahan manakah, panitia mata-mata pelajaran ini perlu ditubuhkan.

Oleh yang demikian, surat pekeling ini dikeluarkan dengan tujuan untuk memberitahu pihak sekolah tentang perlunya penubuhan panitia mata pelajaran, supaya dengan ini, perhubungan dua hala di antara pihak sekolah dengan pihak-pihak yang membuat penyeliaan dapat diadakan dengan lebih berkesan lagi.

Berikut adalah panduan mengenai panitia mata pelajaran dan pihak sekolah adalah dikehendaki menubuh atau memperkemaskan lagi panitia mata pelajaran supaya keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah dapat ditingkatkan. Berikut adalah di antara perkara yang dianggap perlu dilaksanakan oleh panitia, sejajar dengan peranannya sebagai sebuah badan ikhtisas:

1. Memperoleh sukatan pelajaran yang terbaharu atau kemaskini untuk kegunaan ahli-ahli panitia
2. Menyediakan rancangan mengajar untuk ketiga-tiga/semua penggal dalam tahun persekolahan. Rancangan mengajar ini diselaraskan di antara guru dalam sesuatu tingkatan/darjah dan juga di antara tingkatan/darjah di mana ada kaitan

3. Memilih dan mencadangkan kepada pentadbir sekolah buku teks untuk digunakan oleh pelajar-pelajar berdasarkan kepada kesesuaian buku itu dari segi kehendak sukatan pelajaran dan tahap kebolehan mereka.
4. Memilih dan mencadangkan buku-buku rujukan atau bahan-bahan bacaan tambahan yang sesuai dengan keperluan pembelajaran para pelajar dan kegunaan guru-guru untuk dibekalkan di pusat sumber sekolah.
5. Menyelaraskan soalan-soalan ujian dan peperiksaan (berasaskan sekolah) yang disediakan bagi tiap-tiap tingkatan atau darjah dan jika perlu menubuhkan bank soalan.
6. Mengkaji dan menganalisis keputusan peperiksaan berasaskan sekolah (khususnya peperiksaan pertengahan dan akhir tahun) dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pengajaran dan pembelajaran.
7. Mengadakan mesyuarat panitia secara berkala, sekurang-kurangnya sekali sepenggal dan mengadakan perjumpaan-perjumpaan sekali sepenggal dan mengadakan perjumpaan-perjumpaan secara '*ad-hoc*' bila dan jika perlu.
8. Mengatur perjumpaan atau mesyuarat dengan ahli-ahli panitia (secara formal atau tidak formal) untuk memikir dan membincangkan masalah-masalah atau isu-isu yang berkaitan, seperti masalah-masalah yang berhubung atau isu-isu yang berhubung dengan kaedah mengajar serta mencari penyelesaian kepada masalah-masalah atau isu-isu tersebut.
9. Bertukar-tukar pengalaman atau pengetahuan baru yang diperoleh setelah mengikuti kursus atau seminar dengan ahli-ahli lain.
10. Mewujudkan semangat saling bekerjasama dengan persatuan di sekolah dan menjalinkan hubungan kerja yang boleh membantu bagi mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran.
11. Bekerjasama dan bertukar-tukar fikiran, pengalaman dan kepakaran dengan panitia-panitia di sekolah-sekolah berhampiran atau sekawasan.
12. Bekerjasama dengan lain-lain panitia dan membantunya dalam usaha ke arah memajukan pelajar-pelajar yang lemah dalam mata pelajaran tertentu.
13. Melantik seorang setiausaha dari kalangan ahli untuk menyediakan minit mesyuarat dan mengedarkan minit itu kepada semua ahli panitia.
14. Menyelenggara fail-fail panitia dan semua minit atau laporan mesyuarat, surat menyurat dan rekod-rekod yang berkaitan.

Di samping itu, kandungan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia, bertarikh 13 Mac 1986 juga menyatakan bahawa badan ini hendaklah dipimpin dan dikendalikan oleh seorang guru kanan yang dilantik sebagai ketua panitia oleh Guru Besar atau Pengetua sekolah. Semua ketua panitia mata pelajaran adalah secara automatik menjadi ahli-ahli Jawatankuasa Kurikulum Sekolah. Mereka ini mewakili panitia mata pelajaran masing-masing dalam jawatankuasa tersebut dan menjadi sebagai penghubung di antara ahli panitia dengan Guru Besar atau Pengetua Sekolah. Keputusan-keputusan yang diambil oleh tiap-tiap panitia dalam perjumpaan-perjumpaan berhubung dengan isu-isu atau masalah-masalah kurikulum dan pengajaran perlu dibawa oleh ketua panitia kepada Guru Besar atau Pengetua atau Penolong Kanan, sama ada untuk mendapat penyelesaian atau untuk makluman.

Pewujudan jawatan ketua panitia di sekolah rendah ini digazetkan sebagai penting oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (1986) memandangkan tugas menguruskan kurikulum tidak boleh dilakukan secara bersendirian oleh Guru Besar. Justeru, komitmen ketua panitia yang dirujuk sebagai pemimpin pertengahan dalam kajian ini amat diperlukan agar peranan yang diharapkan seperti yang termaktub dalam Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986 dapat dilaksanakan

dengan jayanya. Hal ini kerana, pemimpin pertengahan yang komited dapat memberikan impak yang positif terhadap pencapaian sesebuah organisasi (Abdullah, Reed, Savage & Ries, 2016).

Sergiovani (1995) menyatakan bahawa jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) atau Ketua Panitia (KP) atau juga disebut sebagai pemimpin guru (*teachers leader*) dilihat semakin penting dan banyak membantu kelancaran pentadbiran sekolah serta menyumbang kepada kecemerlangan pengurusan melalui penurunan kuasa dan kejelasan berkaitan peranan yang dijalankan. Selain itu, Ling Ying Leh dan Abdul Ghani (2015) menegaskan bahawa pemimpin pertengahan berperanan penting kerana mereka adalah kumpulan pertengahan yang paling dekat dengan tenaga pengajar dan guru-guru melihat pemimpin pertengahan sebagai teladan mereka.

Dimensi Komitmen Meyer dan Allen (1997)

Definisi komitmen yang diberikan oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) merupakan sifat individu yang merujuk kepada kesetiaan atau ketaatan dan keinginan seseorang pekerja sebagai ahli organisasi, selain sanggup memberi tenaga profesional untuk organisasi. Manakala definisi komitmen yang diberikan oleh Meyer dan Allen (1997) pula dikaitkan dengan perasaan kesetiaan ke arah satu organisasi yang membawa seseorang pekerja untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi. Di samping itu, menurut Meyer dan Herscovitch (2001), komitmen juga dianggap sebagai satu daya yang menyatukan individu kepada tindakan khusus yang relevan kepada satu atau lebih matlamat.

Komitmen dalam kertas konsep ini didefinisikan sebagai komitmen terhadap organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan beban kerja terhadap tujuan dan matlamat organisasi serta mempunyai keinginan untuk berada secara tetap di dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Model Komitmen Meyer dan Allen (1997) adalah dirujuk bagi menjelaskan bahawa terdapat tiga dimensi komitmen yang utama iaitu, komitmen afektif (*want to*), berterusan (*need to*) dan normatif (*ought to*). Justeru, komitmen dalam penulisan ini merujuk kepada penglibatan, tingkat kepercayaan, penerimaan bebanan tugas, penerimaan nilai-nilai dan kesungguhan usaha untuk mencapai matlamat panitia dan sekolah serta kesediaan untuk terus kekal berkhidmat sebagai ketua panitia di sekolah berkenaan. Tiga dimensi utama dalam model komitmen Meyer dan Allen (1991) iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan penyertaan emosi dan identifikasi pekerja terhadap organisasi disertai oleh kesanggupan melakukan kerja di luar pekerjaan yang telah diberikan (Meyer & Allen, 1991). Pemimpin pertengahan masih sanggup melakukan kerja lebih masa dan tugas-tugas lain di luar tugas hakiki selain melaksanakan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Contoh penyataan adalah seperti kegembiraan meneruskan kerjaya, keseronokan berbincang tentang organisasi dengan orang luar, merasakan organisasi sebahagian daripada keluarga dan tugas sebagai ketua panitia mempunyai makna tersendiri.

Menurut Meyer dan Allen (1997) lagi, perincian komitmen yang pertama merupakan komitmen afektif (*affective commitment*) iaitu yang berkaitan dengan adanya keinginan pemimpin pertengahan untuk terikat pada organisasi iaitu, individu menetap dalam organisasi kerana keinginan dan kemahuannya sendiri (*want to*). Komitmen afektif merujuk kepada rasa sayang pemimpin pertengahan terhadap panitia dan sekolah, keinginan untuk diidentifikasi dengan sekolah serta keinginan untuk terus berkhidmat sebagai ketua panitia di sekolah berkenaan. Keinginan ini ialah kesan daripada perasaan sayang terhadap panitia dan sekolah yang telah memberikan mereka pengalaman positif yang bernilai (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen afektif berkaitan dengan penyertaan emosi dan identifikasi pekerja terhadap organisasi disertai oleh kesanggupan melakukan kerja di luar pekerjaan yang telah diberikan (Meyer & Allen, 1991). Hal ini bermakna, dalam konteks pemimpin pertengahan masih sanggup melakukan kerja lebih masa dan tugas-tugas lain di luar tugas hakiki selain melaksanakan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Contoh penyataan adalah seperti kegembiraan meneruskan kerjaya, keseronokan berbincang tentang organisasi dengan orang luar, merasakan organisasi sebahagian daripada keluarga dan tugas sebagai ketua panitia mempunyai makna tersendiri.

Komitmen Berterusan

Seterusnya, dimensi yang kedua ialah komitmen berterusan (*continuance commitment*) iaitu, komitmen yang berdasarkan keperluan yang rasional yakni, komitmen yang terbentuk atas dasar untung rugi iaitu dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan apabila individu menetap dalam sesebuah organisasi atau keperluan untuk bertahan (*need to*) (Meyer & Allen, 1990; 1997). Komitmen berterusan merujuk kepada tempoh dedikasi dan kesanggupan guru untuk terus kekal dalam organisasi terhadap tugas sebagai pemimpin pertengahan. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen berterusan merujuk kepada rasa kesukaran, kebimbangan dan gangguan apabila terdapat hasrat meninggalkan organisasi, keperluan dan kemahuan kekal di dalam organisasi, meninggalkan organisasi memerlukan pengorbanan peribadi kerana organisasi lain mungkin tidak dapat menandingi manfaat keseluruhan yang diterima dalam organisasi semasa.

Penyataan komitmen berterusan dinyatakan melalui beberapa item berkaitan iaitu kesukaran, kebimbangan dan gangguan apabila terdapat hasrat meninggalkan organisasi, keperluan dan kemahuan kekal dalam organisasi, meninggalkan organisasi memerlukan pengorbanan peribadi kerana organisasi lain mungkin tidak dapat menandingi manfaat keseluruhan yang diterima dalam organisasi semasa (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen Normatif

Dimensi yang ketiga menurut Meyer dan Allen (1990, 1997) ialah, komitmen normatif (*normative commitment*) iaitu, komitmen yang berdasarkan kepada norma yang ada dalam diri pekerja, rasa yakin diri seseorang individu akan tanggungjawabnya terhadap organisasi serta merasakan harus berada dalam sesebuah organisasi atas dasar kesetiaan merujuk kepada kewajipan untuk berada dalam organisasi (*ought to*).

Komitmen normatif merujuk kepada obligasi pekerja untuk meneruskan pekerjaannya (Meyer & Allen, 1991). Justeru, kewajipan dan tanggungjawab pemimpin pertengahan untuk memikul serta meneruskan tugas sebagai ketua panitia dalam konteks kajian ini adalah bersandar kepada kesetiaan terhadap panitia yang dipimpin dan organisasi yang dinaungi iaitu sekolah tempat bertugas semasa. Contoh penyataan komitmen normatif pemimpin pertengahan digariskan melalui item seperti keperluan, kewajipan dan kesetiaan terhadap organisasi, berpindah atau sering bertukar ketua panitia seolah-olah tidak beretika. Kesetiaan merupakan kewajipan moral untuk terus kekal bersama-sama panitia yang diwakili.

Komitmen Ketua Panitia

Pelbagai takrifan telah diberikan oleh pengkaji terdahulu tentang komitmen misalnya, Mathis dan Jackson (2002) telah memberikan definisi komitmen sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan beban kerja terhadap tujuan dan matlamat organisasi serta mempunyai keinginan

untuk berada tetap dalam organisasi. Manakala, Bogler dan Somech (2004) menyatakan komitmen sebagai satu penghubung antara matlamat dengan misi personal, misi organisasi, serta kepercayaan peribadi individu tentang misi, sikap dan kesetiaan terhadap organisasi serta hasil yang hendak dicapai.

Namun begitu, dalam bidang pendidikan, Coladarci (1992) telah menyatakan bahawa, komitmen merupakan unsur-unsur psikologi guru yang berkait rapat dengan profesion perguruan. Maka, dapat dirumuskan bahawa komitmen dalam konteks pentadbiran sekolah boleh dirujuk sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan beban kerja berunsur psikologi untuk meneruskan misi personal, misi organisasi, sikap dan kesetiaan pemimpin pertengahan bagi mencapai tujuan dan matlamat organisasi serta mempunyai keinginan untuk berada tetap dalam organisasi tersebut. Komitmen dan peranan pemimpin pertengahan sangat penting dalam usaha sesebuah organisasi pendidikan bagi mencapai matlamat organisasi (Halliger, 2011). Dinham (2007) dan Leithwood (2015) turut menegaskan tentang keberkesanan peranan pemimpin pertengahan menyokong pemimpin utama dalam sesebuah organisasi pendidikan.

Komitmen berkait rapat dengan perasaan bertanggungjawab, penglibatan, kesetiaan dan perasaan pemilikan terhadap sesuatu perkara. Komitmen juga ada hubungan dengan perasaan, emosi, idea, falsafah dan nilai yang dipegang atau diinternalisasikan oleh seseorang individu ketika menjalankan tugas (Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1997). Jika dilihat dari sudut komitmen guru, ianya membawa maksud ikatan psikologikal terhadap profesyen perguruan (Margaritoui, 2015) dan tahap penglibatan dengan organisasi sekolah dari segi penerimaan nilai, matlamat, hala tuju serta pengekalan dalam jawatan (Green, 2011). Justeru, komitmen pemimpin pertengahan juga mempunyai maksud yang sama kerana konteks tugas dan penglibatan terhadap organisasi adalah sama dalam profesion perguruan melalui komitmen afektif, berterusan dan normatif (Eisenberger & Huntington, 1986).

Pada pandangan Allen dan Meyer (1990), komitmen dipecahkan kepada tiga faktor utama iaitu (i) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap matlamat dan nilai organisasi, (ii) kesediaan menumpukan sebahagian usaha kepada organisasi dan (iii) hasrat serta keinginan yang kukuh untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi.

Oleh hal yang demikian, komitmen adalah berkaitan dengan konteks psikologi dan motivasi dalaman seseorang individu untuk memupuk penglibatan individu dengan kepercayaan, falsafah dan objektif organisasi serta keinginan yang sangat kuat untuk terus kekal berada di dalam organisasi tersebut. Di samping itu, komitmen merupakan satu penghubung antara matlamat dengan misi personal, misi organisasi, serta kepercayaan peribadi individu tentang misi, sikap dan kesetiaan terhadap organisasi serta hasil yang hendak dicapai (Bogler & Somech, 2004).

Peranan dan Kepentingan Ketua Panitia

Pemimpin utama pada peringkat sekolah rendah di Malaysia ialah guru besar. Guru besar merupakan orang yang penting di sekolah kerana mereka adalah ketua, pengurus dan juga pemimpin (Ishak Sin, 2004 & 2001; Flath & Findley, 1992). Justeru, sebagai seorang pemimpin, sewajarnya mereka mempunyai keupayaan mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah (Lokman Mohd. Tahir & Mohd. Anuar Abd. Rahman 2011). Sewajarnya, guru besar memerlukan orang lain untuk membantunya merancang, mengendalikan, menyelia, menilai pelaksanaan dan keberkesanan segala aktiviti yang dilakukan oleh panitia.

Tambahan lagi, Leithwood (2016) menerangkan bahawa barisan pemimpin pertengahan di sekolah merupakan sumber yang belum diterokai, serta penting untuk peningkatan sekolah, dan guru yang dilantik untuk peranan ini sering kurang dimanfaatkan. Justeru, pemimpin tertinggi di sesebuah sekolah sewajarnya mahir mencungkil keperluan (Jamaliah Abdul Hamid & Norhashimah Ismail, 2005) dan bijak menentu hala tuju sekolah ke arah kemenjadian murid bagi memenuhi aspirasi murid seperti yang termaktub di dalam PPPM 2013-2015 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Oleh yang demikian, sokongan yang penuh daripada pihak pemimpin pertengahan amat diperlukan ke arah meningkatkan keberkesanan sekolah.

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

Pemimpin pertengahan merujuk kepada ketua panitia di sekolah rendah yang merancang hal-hal yang berkaitan peperiksaan dan penilaian, mengurus sumber pengajaran dan pembelajaran, menyelaras program kurikulum, menyelaras perjalanan aktiviti bimbingan dan pemulihan, menyusun jadual pengajaran dan pembelajaran dan perkembangan profesional (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1992). Senarai tugas pemimpin pertengahan dalam kajian ini adalah merujuk kepada Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986, Panitia Mata Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia. Berdasarkan surat pekeliling berkenaan, terdapat 14 peranan ketua panitia yang disenaraikan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4, 1986). Sehingga ke hari ini, surat pekeliling berkenaan masih berkuat kuasa dan menjadi punca kuasa bagi ketua panitia melaksanakan tanggungjawab sebagai ketua bagi panitia mata pelajaran yang diwakili. Di samping itu, peranan dan fungsi pemimpin pertengahan dapat diketengahkan dan kumpulan ini merupakan bakal pemimpin pelapis yang akan menggantikan pemimpin tertinggi di peringkat sekolah yang pastinya akan menamatkan perkhidmatan dalam tempoh tertentu sama ada bersara atau menamatkan perkhidmatan.

Berkin, Lee dan Weiner (2012) menjalankan kajian dengan berlandaskan teori peranan pengurus pertengahan memberi tumpuan khusus kepada pengurus pertengahan dalam organisasi dan menegaskan bahawa mereka menyatakan komitmen mereka terhadap pelaksanaan inovasi dengan (a) menyebarkan maklumat untuk memberi pekerja maklumat yang diperlukan mengenai pelaksanaan inovasi, (b) mensintesis maklumat untuk memberikan contoh yang relevan kepada membantu pekerja memahami bagaimana inovasi dilaksanakan, (c) menengah antara strategi dan aktiviti sehari-hari untuk memberi pekerja alat yang diperlukan untuk melaksanakan inovasi, dan (d) menjual pelaksanaan inovasi untuk menggalakkan pekerja menggunakannya secara konsisten dan berkesan (Birken et al., 2012).

Kesimpulan

Memandangkan komitmen Ketua Panitia amat penting kepada kelicinan pengurusan dan pentadbiran hal ehwal sekolah, adalah amat penting satu kajian berkaitan dengannya dijalankan. Justeru, ketiga-tiga dimensi komitmen iaitu afektif, normatif dan berterusan amat perlu dikaji bagi menentukan tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah. Selain itu, tahap komitmen pemimpin pertengahan di sekolah rendah juga perlu dikenal pasti untuk memacu keberkesanan sekolah dan keberhasilan setiap ringgit yang diperuntukkan oleh kerajaan ke arah kemenjadian murid seperti yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam

PPPM 2013-2025. Peranan dan fungsi pemimpin pertengahan dapat diketengahkan dan kumpulan ini merupakan bakal pemimpin pelapis yang akan menggantikan pemimpin tertinggi di peringkat sekolah yang pastinya akan menamatkan perkhidmatan dalam tempoh tertentu sama ada bersara atau menamatkan perkhidmatan.

Rujukan

- Abdullah Alhaqbani, Reed, D.B., Savage, B.M. & Ries, J. (2016) "The impact of middle management commitment on improvement initiatives in public organisations", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 Issue: 5, (924-938). DOI:10.1108/BPMJ-01-2016-0018.
- Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub & Rosna Awang Hashim. (2004). Peranan pengalaman mengajar dalam hubungan antara komitmen terhadap profesion dengan prestasi kerja. *IJMS* 11 (Special Issue), 185-196. (www.ijms.uum.edu.my).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avolio, B.J., Weichun Zhu, William Koh & Puja Bhatia. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*. 25, 951-968 (2004). Published online in Wiley Interscience (www.interscience.wiley.com). DOI:10.1002/job.238.
- Beh Foon Choo. (2004). Komitmen organisasi di kalangan guru-guru Sekolah Menengah Teknik di Kedah. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Birken, A. S., Lee, S.Y.D. & Weiner, B.J. (2012). Improving the effectiveness of health care innovation implementation. middle managers as change agents. First Published August 28, 2012 *Research Article*.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>.
- Coladarci., T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. *Journal of Experimental Education* .(1992) 60(4) 323-337. DOI: 10.1080/00220973.1992.9943869.
- Dinham, S. (2007). The secondary head of department and the achievement of exceptional student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 62–79. DOI:10.1108/09578230710722458.
- Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. DOI:10.1037/0021-9010.75.1.51
- Flath, B. & Findley, D. (1992). The principal as instructional leader. *ATA Magazines*, 69(3): 19-22, 47-49.
- Hallinger, P. (2011). Developing a knowledge base for educational leadership and management in East Asia. *School Leadership & Management*, 31(4), 305–320. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.606267>.
- Ilham Ismail. (2015). Pengaruh kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.

- Ishak Sin. (2001). Pengaruh kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan transformasi dan gantian kepada kepemimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang trait, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan? *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-21*. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highland, 6-9 Disember.
- Jamaliah Abdul Hamid & Norhashimah Ismail. (2005). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi dan Pelaksanaan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Jazmi Md. Isa. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi dan efikasi sendiri guru sekolah-sekolah agama di Kedah. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1986). Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 4/1986. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1992). Surat Pekeliling KP (BS) 8542/PEK/(9): Panduan senarai tugas Guru Kanan Mata Pelajaran, Sekolah Menengah. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1995). Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya, Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). Laporan Tahunan 2016 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya, Malaysia.
- Khairil Anwar Mahmmod. (1999). Hubungan antara gaya komunikasi pengetua dengan komitmen guru terhadap sekolah: tinjauan di beberapa buah sekolah menengah agama (Arab) Kerajaan Kelantan. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Leithwood, K. (2016). Leadership and Policy in Schools Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2) 117-140. DOI:10.1080/1570763.2015.1044538.
- Ling Ying Leh & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2015). Persekitaran Maklum Balas dan Kepercayaan Terhadap Pemimpin sebagai Penentu Bimbingan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Julai 2015, Bil, 2, Isu 3 eISSN 2289-9669 (halaman1-12) <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.
- Lokman Mohd Tahir & Mohd. Anuar Abd. Rahman. (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Johor Bahru: Penerbit UTM Press.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2002). *Human Resource Management*. Southern College: Thompson Learning.
- Md. Lazim Mohd Zin. (2012). Persepsi sokongan organisasi sebagai perantara di antara faktor organisasi dan gaya kepemimpinan dan pengekalannya pekerja mahir teknologi maklumat di Malaysia. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84. <https://doi.org/10.1108/01409170810913051>.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *Psychology*. <https://doi.org/2004>.

- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee organization linkages. In P. Warr (Ed.). *Organizational and Occupational Psychology*, 219–229.
- Norazlinda Saad. (2010). Pengaruh penglibatan dan sikap dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru: galakan pengetua sebagai perantara. Tesis Kedoktoran Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.
- Patimah Ibrahim. (2002). Budaya kualiti sekolah dan hubungannya dengan komitmen guru. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Rosnani Kaman. (2014). Pengaruh kepemimpinan pengetua dan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) terhadap kepuasan kerja serta komitmen guru. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). Hubungan antara kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Sangaran, G. (2008). Kepimpinan pengajaran dan komitmen guru besar ke atas prestasi akademik pelajar di sekolah-sekolah Tamil di Negeri Kedah Darul Aman. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: a Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sharifah Nor Syed Abdul Rahman. (2001). Gaya komunikasi pengetua dan pengaruhnya terhadap komitmen guru: persepsi guru-guru sekolah menengah Daerah Johor Bharu. Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Subramanie, R. (2008). Hubungan antara kepemimpinan transformasi di kalangan pengetua dengan komitmen guru. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Subarino. (2015). Pengaruh kepemimpinan bersepadu pengetua, keadilan organisasi dan penetapan matlamat terhadap komitmen guru di sekolah-sekolah di Daerah Yogyakarta. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Sains Malaysia.
- Wan Roslina Wan Ismail. (2011). Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah, sikap kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Yahadi Yasili. (1998). Perkaitan di antara keadaan tempat kerja dengan komitmen guru. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Zabariah Saad. (2011). Kepimpinan pengajaran pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru-guru sekolah menengah di daerah Samarahan, Sarawak. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Zahari Jaafar. (2002). Hubungan di antara gaya komunikasi pengetua dengan komitmen guru kepada sekolah: satu tinjauan di beberapa buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Kuala Krai, Kelantan. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Zakaria Mohd Arif. (2015). Pengaruh kecerdasan emosi terhadap stress dan komitmen guru novis. Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Zulfikri Ab. Talib. (2015). Pengaruh amalan budaya organisasi, kepimpinan dan komitmen pegawai pendidikan daerah terhadap pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI). Tesis Kedoktoran Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Zulkaflī Kamaruddin. (2008). Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.

