

PENGARUH PENGUPAYAAN PENGETUA TERHADAP PRESTASI KERJA KETUA PANITIA

The Influence of Principal's Empowerment on the Work Performance of the
Committee Head

Maziana Binti Murada^a, Jamal @ Nordin Yunus^b, Nor Aini Binti Mohd Noor^c

^aUniversiti Pendidikan Sultan Idris, P20151001051@siswa.upsi.edu.my

^bUniversiti Pendidikan Sultan Idris, jamal@fpe.upsi.edu.my

^cUniversiti Pendidikan Sultan Idris, P20151001052@siswa.upsi.edu.my

Published: 10 June 2022

To cite this article (APA): Murad, M., Yunus, J. @ N., & Mohd Noor, N. A. (2022). The Influence of Principal's Empowerment on the Work Performance of the Committee Head. *Management Research Journal*, 11(1), 22-37. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.1.3.2022>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.1.3.2022>

ABSTRAK

Pengupayaan merujuk kepada pemberian autonomi kepada guru-guru untuk terlibat dalam sesuatu perancangan di sekolah agar mereka lebih komited dan dedikasi terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh pengupayaan terhadap prestasi kerja ketua panitia mata pelajaran Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) di sekolah menengah. Kajian ini juga menerangkan model pengukuran dan model struktural pengupayaan terhadap prestasi kerja. Kajian tinjauan ini melibatkan 278 orang ketua panitia di sekolah-sekolah menengah yang terpilih di negeri Pahang. Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini diadaptasikan daripada Empowerment Indicator Survey dan Prestasi kerja yang dibangunkan oleh Supian dan Khadijah (2012). Data dianalisis menggunakan aplikasi SPSS dan SmartPLS 3.0. Hasil dapatan menunjukkan nilai R² adalah sebanyak 0.192, f² (0.238) dan Q (0.050). Secara keseluruhan hasil analisis menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pengaruh pengupayaan pengetua dengan prestasi kerja ($\beta = 0.438$, $t = 8.698$, $p < 0.05$). Memandangkan kajian ini hanya melibatkan ketua panitia di sekolah-sekolah menengah di negeri Pahang sahaja, maka hasil kajian ini terhad untuk digeneralisasikan dan tidak boleh memberi gambaran keseluruhan populasi ketua panitia di seluruh negara. Justeru, dicadangkan agar kajian ini dilakukan di sekolah menengah seluruh Negara dengan mengambil kira budaya dan jenis kepimpinan pengetua.

Kata Kunci : *Pengupayaan, Prestasi Kerja, Pengetua, Ketua Panitia*

ABSTRACT

Empowerment refers to giving autonomy to teachers to be involved in a plan in the school to be more committed and dedicated to the tasks entrusted to them. The purpose of this study is to examine the influence of empowerment on the work performance of the head of the Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) subject committee in secondary schools. The study also describes a measurement model and a structural model of enabling job performance. This survey study involved 278 committee heads in selected secondary schools in the state of Pahang. The research instrument used in this study was adapted from the Empowerment Indicator Survey and Work Performance developed by Supian and Khadijah (2012). Data were analyzed using SPSS and SmartPLS 3.0 applications. The results showed that the values of R² were 0.192, f² (0.238) and Q² (0.050). Overall, the results of the analysis showed that there was a significant positive relationship between the influence of principal empowerment with job performance ($\beta = 0.438$, $t = 8.698$, $p < 0.05$). As this study only involves the head of the committee in secondary schools in the state of Pahang, then the results of this study are limited to be generalized and can not give an overall picture of the population of the head of the committee throughout the country. Therefore, it is

recommended that this study be conducted in secondary schools throughout the country by taking into account the culture and type of leadership of principals.

Keywords : *Empowerment, Work performance, principal, Head of Committee*

PENGENALAN

Kemajuan sistem pendidikan dengan pelbagai inovasi telah membawa perubahan kepada sistem pendidikan negara. Ledakan perubahan ini menyebabkan sektor pendidikan Negara perlu bertindak balas secara drastik dan bergerak seiring dengan kemajuan demi menyahut cabaran dalam merealisasikan matlamat dan wawasan pembangunan yang sedang mengalami gelombang perubahan supaya dapat meluncur gagah mencapai aspirasi yang dicita-citakan setanding dengan pendidikan negara luar.

Bagi meningkatkan kualiti pentadbiran pendidikan dan membina keupayaan kepimpinan sekolah KPM telah mula melaksanakan sistem pengurusan sekolah yang bebas tanpa kawalan melalui program penstrukturan semula serta menyediakan satu standard profesionalisme dan kebertanggungjawaban yang lebih tinggi selaras dengan perubahan ke arah pengurusan berasaskan sekolah (Saedah & Mohammed Sani, 2013). Sehubungan dengan itu, pengurusan di sekolah perlu diubah dan dikemas kini agar menjadi sebuah organisasi yang efektif. Dalam aspek ini, pengupayaan daripada pengetua dilihat sebagai satu langkah yang efisien dengan memberi ruang dan peluang kepada setiap warga sekolah untuk membangunkan kecekapan diri dan bertanggungjawab terhadap kemajuan yang ingin dicapai.

Menurut Suhaili dan Tengku Faekah (2020), sikap dan amalan pengupayaan yang diberikan kepada guru-guru khususnya ketua panitia amat diperlukan dalam mengekalkan suasana positif semasa bekerja. Peluang yang diberikan kepada pasukan pengurus pertengahan ini juga dilihat mampu menjadi dorongan kepada mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih cemerlang. Pengupayaan yang diberi kepada mereka menjadikan prestasi kerja mereka semakin meningkat (Abdul Jalil, et. al., 2019). Hal ini kerana mereka yang bekerja dalam suasana yang positif dan selesa akan berusaha bersungguh-sungguh tanpa rasa tertekan dan terbeban. Impaknya kualiti dan prestasi kerja mereka semakin meningkat sekali gus mempengaruhi pencapaian prestasi mata pelajaran yang diajar.

PERNYATAAN MASALAH

Di peringkat sekolah, pengetua merupakan pemimpin tertinggi dan individu yang menjadi panduan dan rujukan. Mereka perlu memiliki kehebatan dan pengaruh yang tinggi kerana ciri-ciri tersebut sangat diperlukan dalam sektor pendidikan negara untuk mempengaruhi perubahan budaya, aspirasi dan cara kerja pengikutnya (Roselena & Mohd Izham, 2015). Kehebatan dan keberkesanan dapat mempengaruhi perkembangan dan pembangunan kemanusiaan sekali gus membantu perkembangan dan kecemerlangan sesebuah organisasi (Suhailie, 2019). Namun masih terdapat beberapa kajian tentang kualiti kepimpinan dan perubahan-perubahan yang dilakukan telah menimbulkan ketidakpuasan hati dan konflik antara guru (Tahir et. al., 2015). Justeru, kehadiran pengurus pertengahan sebagai pemimpin mata pelajaran sangat diperlukan untuk menangani masalah ini.

Peningkatan kualiti kecemerlangan murid bermula daripada prestasi kerja guru kerana guru merupakan agen perubahan pendidikan murid-murid. Kesungguhan 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. Namun, ketidakjelasan kehendak pentadbiran dan kecairan maklumat untuk melaksanakan sesuatu program serta komunikasi yang kurang berkesan boleh menyebabkan kewujudan simptom-simptom konflik terutamanya yang berkaitan dengan pengurusan mata pelajaran (Wan Idros, 2016; Ahmad Talal, Norazah, & Ghazali, 2018). Justeru, di setiap sekolah ditubuhkan panitia mata pelajaran agar ahli-ahli

yang mengajar mata pelajaran yang sama akan dapat duduk berbincang dan berkongsi pengetahuan dan pelbagai kaedah untuk meningkatkan prestasi mata pelajaran masing-masing.

Bagi memastikan tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan sempurna, pengetua sebagai manusia biasa sudah pasti tidak berupaya memikul kesemua kuasa yang dimiliki sebaliknya kepimpinan berkaitan pengajaran dan pemudahcaraan (pdpc) harus melibatkan para guru (Ruechakul et. al, 2015; Aydin Balyer, Ozcan & Ali Yildiz, 2017). Hal ini, menjadi pendorong kepada pengamalan penurunan kuasa kepada pengurus pertengahan seperti guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia agar mereka dapat membantu dalam meningkatkan prestasi pencapaian mata pelajaran di bawah bidang masing-masing. Pengupayaan pengurusan pentadbiran kepada guru penolong kanan, ketua panitia dan guru-guru dalam bidang kurikulum memberi ruang dan menyumbang ke arah pembentukan peluang guru untuk memperlihatkan kecekapan mereka. Namun, segelintir pemimpin sekolah menganggap amalan pengupayaan boleh menyebabkan mereka hilang kuasa dan pengikut akan bertindak sewenang-wenangnya. Salah anggapan ini menyebabkan pemimpin pertengahan khususnya ketua panitia tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin yang berwibawa kepada pasukan mereka.

Maka berdasarkan kajian-kajian lepas serta permasalahan yang dikemukakan, sejauh mana aspek pengupayaan mempengaruhi prestasi kerja ketua panitia akan diteliti dalam kajian ini. Kajian ini juga menghipotesiskan bahawa amalan pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja ketua panitia.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini memberi tumpuan kepada ketua panitia sebagai responden kerana mereka juga merupakan sebahagian daripada pengurus pertengahan dalam sesebuah sekolah. Ketua panitia seharusnya diberi peluang serta kepercayaan untuk menerajui pasukan masing-masing agar mereka mampu menjadi pemimpin pasukan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja dan membantu kecemerlangan sekolah mereka. Melalui analisis literatur yang dilakukan terhadap kajian-kajian lepas, didapati banyak kajian lepas banyak menyentuh pengupayaan kepada guru penolong kanan (Juriah, 2010; Asiah, 2010) dan guru-guru (Ananthan, 2016; Abdul Jalil et. al., 2019; Suhaili & Tengku Faekah, 2020). Namun, kajian yang menghubungkan pengupayaan dengan prestasi kerja ketua panitia masih kurang dijalankan. Sehubungan dengan itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia selaku pemimpin pertengahan di setiap sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah mengukur pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

KAJIAN LITERATUR

Pengupayaan merujuk kepada proses pengetua memberi ruang dan peluang kepada guru-guru dibawahnya untuk mempamerkan potensi diri, kecekapan dan kemahiran kepimpinan dalam melaksanakan tanggungjawab. Prestasi kerja pula merujuk kepada pencapaian atau kejayaan yang dapat dicapai mengikut ketetapan yang dirancang oleh pemimpin sekolah iaitu pengetua. Dalam sesebuah sekolah, pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua kepada guru-guru khususnya ketua panitia akan menimbulkan rasa kebersamaan dan tanggungjawab dalam memastikan kecemerlangan sekolah. Kepercayaan dan peluang yang diberikan dalam membuat keputusan, melaksanakan tugas dan menyelesaikan masalah akan meningkatkan rasa penghargaan dalam diri ketua panitia sekali gus menjadi pendorong kepada mereka melakukan tugas dengan lebih komited. Kepentingan aspek pengupayaan dalam pengurusan menyebabkan aspek ini diberi penekanan dalam PPPM 2013 – 2025.

Kajian yang dijalankan ini berasaskan kepada teori pengupayaan Marc Zimmermen (2000). Mengikut teori ini, pengupayaan di peringkat individu merangkumi pengalaman untuk mengenakan kawalan dan penyertaan dalam membuat keputusan. Ini boleh dicapai melalui penyertaan dalam organisasi, masyarakat atau aktiviti dan terlibat dalam pasukan pengurusan. Dalam kajian ini, pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua menggambarkan keyakinan pengetua untuk memberi peluang kepada ketua panitia untuk bersama-sama terlibat dalam semua aktiviti peningkatan akademik sekolah dalam merealisasikan matlamat yang telah ditetapkan.

KAJIAN-KAJIAN BERKAITAN

Pengupayaan dikatakan sebagai satu amalan pemberian hak kepada guru-guru dalam menentukan dasar dan tujuan sekolah yang melibatkan penilaian profesional mereka (Abdul Jalil, et. al., 2019). Menurut Aydin Balyer et.al., (2017), pengupayaan membantu guru mengembangkan kecekapan dan meningkatkan kemahiran profesional mereka dengan menemui potensi dan batasan untuk diri mereka sendiri. Transformasi yang berlaku dalam sistem pendidikan menunjukkan bahawa pengupayaan amat sesuai dengan tuntutan pembelajaran masa kini kerana guru-guru tidak lagi perlu bergantung pada pengetua semata-mata dalam menentukan strategi pencapaian akademik, sebaliknya hanya perlu melibatkan kepimpinan pasukan guru yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran mata pelajaran tertentu sahaja (Ruechakul et. al., 2015). Pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mengenal pasti langkah-langkah alternatif, bermakna dan praktikal, meyakini kebolehan guru, memperkasakan keupayaan mereka serta memberikan motivasi dan bimbingan agar guru-guru dapat membuat keputusan dan merancang strategi intervensi secara kreatif dan inovatif selaras dengan transformasi pendidikan masa kini (Lee & Shukri, 2016; Edd, 2017; Abdul Jalil et. al., 2019).

Kajian Norliza, Mohd Izham & Jamalul Lail (2010), mendapati sekolah yang berjaya merupakan sekolah yang dapat memberikan kuasa kepada individu melalui rangkaian kerja, iaitu kerja secara berpasukan sama ada pasukan *ad-hoc* atau pasukan tetap. Dapatan kajian ini disokong dengan hasil kajian Hailan et. al. (2012), yang menyatakan guru-guru yang diberi tanggungjawab mengetuai unit tertentu akan sentiasa berusaha mencapai matlamat yang dirancang. Mereka yang bermotivasi tinggi akan berusaha mempengaruhi guru-guru yang lain untuk bekerjasama dan berusaha mempertingkatkan prestasi pasukan panitia masing-masing melalui perkongsian tanggungjawab dan bekerja secara berpasukan.

Dapatan ini selari dan disokong dengan dapatan kajian lain yang dilakukan oleh Somech (2010), Webb (2012) dan Ananthan (2016). Dapatan mereka menjelaskan bahawa autonomi yang diberikan kepada guru dalam membuat keputusan tentang hal-hal yang berkaitan pemilihan bahan pengajaran, perancangan pengajaran dan pemudahcaraan, pedagogi, pentaksiran murid, alternatif pelaksanaan tugas serta membuat dan melaksanakan cadangan dapat meningkatkan autonomi guru dalam bilik darjah yang mempengaruhi pencapaian akademik murid-murid (Abdul Ghani & Ekerim, 2019). Menurut Kimwarey et. al., (2014), dan Ruechakul et. al., (2015), pengupayaan merupakan aspek utama yang perlu diberi penekanan oleh pengetua kerana amalan ini merupakan agenda penting dalam perkembangan profesional guru dan dapat meningkatkan kekuatan dan kemampuan guru.

Kajian Isrihan et. al., (2019), juga mendapati bahawa pengupayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap autonomi guru. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa impak yang positif dapat dicapai jika guru-guru diberi pengupayaan untuk membuat keputusan dalam perancangan, pedagogi, pentaksiran, pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pembelajaran dan pemudahcaraan. Dapatlah dirumuskan bahawa amalan pengupayaan menjadi aspek penting dalam pembentukan kecekapan peribadi guru khususnya ketua panitia untuk memimpin dan mengawal pasukan guru untuk sama-sama meningkatkan kualiti dan prestasi pencapaian mata pelajaran yang dipimpin.

METODOLOGI

Kajian tinjauan yang dijalankan ini berbentuk kuantitatif menggunakan soal selidik sebagai medium untuk mengumpul data bagi menjelaskan pengaruh pengupayaan terhadap prestasi kerja ketua panitia. Kaedah ini membolehkan sampel kajian yang besar, boleh digeneralisasikan, proses pengumpulan serta analisis data dapat dilakukan secara saintifik dan sistematik (Cohen, Manion & Marrison, 2007; Chua, 2012).

SAMPEL KAJIAN

Seramai 845 orang ketua panitia daripada 39 buah sekolah menengah negeri Pahang terlibat sebagai populasi dalam kajian ini. Namun, hanya 278 orang ketua panitia di 39 buah sekolah menengah yang terdapat di negeri Pahang terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Pemilihan tersebut adalah berdasarkan kepada kedudukan sekolah yang mencapai atau berada di bawah Gred Purata Sekolah (GPS) yang ditetapkan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Pahang dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Teknik persampelan dalam kajian ini berdasarkan kaedah persampelan rawak berstrata supaya dapat memberi peluang kepada ketua panitia dalam populasi untuk dipilih sebagai sampel kajian.

INSTRUMEN KAJIAN

Soal selidik kajian yang digunakan ini diadaptasikan daripada dua kajian yang dijalankan sebelum ini bagi memenuhi kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji. Instrumen kajian bagi pemboleh ubah pengupayaan diadaptasikan daripada *Empowerment Indicator Survey* oleh Dawson (1994) dan Robert B. Maddux (1998) dalam kajian Ghazali (2001). Mana kala soal selidik pemboleh ubah untuk prestasi kerja diadaptasikan daripada soal selidik yang dibangunkan oleh Supian dan Khadijah (2012). Soal selidik ini menggunakan menggunakan kaedah skala Likert lima mata poin iaitu sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

ANALISIS DATA

Data yang diperoleh dianalisis melalui tiga fasa iaitu analisis penerokaan, analisis deskriptif dan analisis inferensi. Analisis penerokaan merujuk kepada proses menyusun data yang diperoleh daripada responden kajian untuk tujuan penginterpretasian. Analisis deskriptif digunakan untuk menerangkan profil dan bentuk responden bagi mengenal pasti latar belakang mereka dan menerangkan ciri-ciri pemboleh ubah dalam kajian. Analisis infrensi pula digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah. Dalam kajian ini analisis *Smart PLS-SEM* digunakan untuk menganalisis data

DAPATAN KAJIAN

Analisis Bahagia A (Demografi)

Analisis deskriptif dijalankan untuk menerangkan profil dan bentuk responden bagi mengenal pasti latar belakang mereka dan menghuraikan pemboleh ubah atau ciri-ciri pemboleh ubah dalam penyelidikan (Chua, 2012). Seramai 278 orang ketua panitia terlibat dalam kajian ini. Daripada jumlah tersebut seramai 214 orang (77%) adalah perempuan dan 64 orang (23%) adalah lelaki. Daripada kategori umur pula, dapatan analisis dapatan menunjukkan responden yang berumur dalam lingkungan umur 31-40 tahun, merupakan kumpulan yang paling ramai menjawab soal selidik kajian ini iaitu seramai 152 orang (54.7%), diikuti oleh responden yang berumur 41 tahun ke atas seramai 102 orang (36.7%). Ketua panitia yang berumur 21-30 tahun adalah kumpulan yang paling sedikit, iaitu seramai 24 orang yang mewakili 8.6% sahaja.

Seramai 251 orang mewakili 90.3% ketua panitia berkelulusan Ijazah Pertama terlibat sebagai responden kajian. Mana kala seramai 27 orang mewakili 9.7% adalah ketua panitia yang berkelulusan Ijazah Sarjana. Hasil dapatan kajian juga menunjukkan responden yang berpengalaman mengajar antara 11 hingga 20 tahun merupakan kumpulan yang tertinggi dilantik menjadi ketua panitia iaitu seramai 149 orang mewakili 53.6%. Responden yang berpengalaman mengajar kurang daripada 10 tahun pula adalah seramai 86 orang mewakili 30.9%. Mana kala responden yang berpengalaman mengajar selama 21 tahun ke atas pula adalah kumpulan yang paling sedikit iaitu seramai 43 orang (15.5%).

Dapatan analisis juga mendapati seramai 117 orang mewakili 42.1% berpengalaman menjadi ketua panitia antara satu hingga lima tahun. Seramai 84 orang (30.2%) pula berpengalaman menjadi ketua panitia antara enam hingga 10 tahun. Selain itu, dapatan analisis mendapati seramai 56 orang mewakili 20.1% pula berpengalaman menjadi ketua panitia antara 11 hingga 15 tahun. Mana kala hanya 21 orang mewakili 7.6% sahaja yang berpengalaman menjadi ketua panitia lebih dari 15 tahun.

Secara keseluruhan responden kajian ini mempunyai latar belakang demografi yang berbeza dari segi jantina, umur, taraf pendidikan, pengalaman mengajar dan pengalaman menjadi ketua panitia.

Analisis Bahagian B (Persoalan Dan Hipotesis Kajian)

Analisis dijalankan bagi melihat nilai min dan sisihan piawai bagi konstruk pengupayaan dan prestasi kerja. Jadual 1 menunjukkan nilai bagi konstruk tersebut.

Jadual 1 : Nilai Min dan Sisihan Piawai

Konstruk	Min	SP	Min Konstruk	SP Konstruk
Pengupayaan	Membina Motivasi	4.27	4.20	0.32
	Dengar dan Komunikasi	4.21		
	Mendapatkan Pandangan	4.30		
	Memberi Bimbingan	4.03		
	Hasil Kerja	3.98		
Prestasi Kerja	Mutu Kerja	4.06	4.12	0.30
	Ketepatan Masa	4.19		
	Keberkesanan Kos	4.05		
	Peraturan Dan Undang-undang	4.33		

Berdasarkan konstruk pengupayaan, dimensi mendapatkan pandangan (Pp) mencatatkan min yang tertinggi iaitu min = 4.30, SD = 0.357, diikuti oleh membina motivasi dan meningkatkan keupayaan (Mu) dengan nilai min = 4.27, SD = 0.403. Dimensi mendengar dan berkomunikasi (Dk) pula memperoleh min = 4.21, SD = 0.429 dan dimensi memberi bimbingan (Bb) mencatatkan min = 4.03, SD = 0.489. Ini menjelaskan bahawa aspek mendapatkan pandangan ketua panitia oleh pengetua merupakan aspek yang paling banyak diaplikasikan dalam pengurusan sekolah-sekolah tersebut dan menjadi perkara yang penting dalam menjayakan amalan pengupayaan di sekolah. Pandangan ketua panitia ini akan dapat membantu tadbir urus pengetua dalam sesebuah sekolah kerana ketua panitia lebih memahami kaedah dan pendekatan untuk meningkatkan kecemerlangan pencapaian mata pelajaran yang diterajui dan lebih rapat dengan ahli panitia masing-masing.

Seterusnya di bawah konstruk prestasi kerja dimensi peraturan dan undang-undang (Pa) mencapai min yang tertinggi iaitu min = 4.33, SD = 0.395. Dimensi ketepatan masa (Km) pula memperoleh min = 4.19, SD = 0.418 dan diikuti oleh mutu kerja (Mk) yang mencapai min = 4.06, SD = 0.474. Keberkesanan kos (Kk) mencatatkan min = 4.05, SD = 0.475 dan hasil kerja (Hk) didapati mencatatkan nilai min yang terendah dalam konstruk prestasi kerja iaitu min = 3.98, SD = 0.468. Hasil dapatan ini menjelaskan bahawa ketua panitia berusaha menjalankan tugas mengikut pekeliling yang dikeluarkan oleh KPM dan sentiasa berusaha memastikan semua tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka diselesaikan mengikut ketetapan.

Secara keseluruhannya, dapatlah dirumuskan bahawa amalan pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua dan prestasi kerja ketua panitia berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa amalan pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah tersebut merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja ketua panitia serta menjadi pemangkin ke arah kecemerlangan secara berterusan.

Analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* 3.0 dilaksanakan untuk menilai hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji dan menentukan sama ada model yang dibangunkan stabil dengan data yang dikutip. Dua langkah telah digunakan iaitu analisis model pengukuran dan analisis model struktural bertujuan menentusahkan model pengukuran dan model struktural.

Model Pengukuran

Model pengukuran dalam kajian ini dijalankan serentak dalam memastikan semua syarat pembinaan model dipatuhi. Kajian yang dijalankan ini berbentuk reflektif. Model pengukuran kajian ini dinilai berdasarkan kesahan dan kebolehpercayaan model. Empat aspek yang perlu dinilai iaitu faktor muatan (*outer loading*), kebolehpercayaan komposit, kesahan menumpu (*convergent validity*) dan kesahan diskriminan (*discriminant validity*). Nilai *Composite Reliability (CR)* dinilai untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan *internal consistency reliability* serta *individual indicator reliability*. Nilai *Average variance extracted (AVE)* digunakan untuk menilai *convergent validity*.

Internal Consistency Reliability

Internal Consistency Reliability merupakan kriteria pertama dinilai dalam model pengukuran dengan melihat nilai *Cronbach's alpha*, *Purata Variance Extracted (AVE)* dan *Reliability Composite* (Fornell & Lacker, 1981). *Cronbach's alpha* diberikan kepada satu-satu item berdasarkan kepada nilai *outer loading* yang sama bagi semua item kepada konstruk tersebut. Analisis *composite reliability (CR)* juga dinilai kerana dapat mengukur kebolehpercayaan konsistensi dalaman. Nilai *CR* yang diguna pakai adalah antara 0 hingga 1 dan seharusnya melebihi 0.70. Menurut Hair, Sarstedt, Hopkins dan Ringle (2014), nilai *CR* yang lebih tinggi menandakan bahawa tahap kebolehpercayaan adalah tinggi. Namun, menurut Nunally dan Bernstein (1994), nilai *CR* antara 0.6 hingga 0.7 dapat diterima dalam kajian berbentuk *exploratory* dan nilai *CR* antara 0.7 hingga 0.9 dianggap memuaskan dalam kajian yang lebih maju. Hasil dapatan analisis menunjukkan bahawa nilai *CR* bagi semua konstruk adalah antara 0.821 hingga 0.896 dan tidak melebihi nilai 0.95. Hasil dapatan ini menunjukkan bahawa tahap *Internal Consistency* adalah tinggi dan boleh dipercayai.

Analisis model pengukuran untuk mendapatkan nilai *outer loading* dan *AVE* telah dijalankan. Menggunakan kaedah yang sama iaitu *PLS-SEM*, analisis algoritma dilakukan untuk mendapatkan nilai *outer loading*. Jadual 2 menunjukkan nilai *outer loading* bagi konstruk tersebut.

Jadual 2. Analisis Outer Loading

Konstruk	Sub-Konstruk	Item	Loading
Pengupayaan	Memberi Bimbingan	Bb1	0.802
		Bb2	0.892
		Bb3	0.824
		Bb4	0.781
	Dengar dan Komunikasi	Dk1	0.657
		Dk2	0.871
		Dk3	0.649
		Dk4	0.737
	Membina Motivasi	Mu1	0.761
		Mu2	0.849
		Mu3	0.729
		Mu4	0.761
		Mu5	0.866
	Mendapatkan Pandangan	Pp3	0.649
		Pp4	0.659
		Pp5	0.802
		Hk1	0.727
Hk2		0.808	
Hasil kerja	Hk3	0.763	
	Hk4	0.719	
	Hk5	0.664	
	Kk1	0.736	
	Kk2	0.664	
Keberkesanan Kos	Kk3	0.870	
	Kk4	0.798	
	Kk5	0.763	
	Km1	0.722	
	Km2	0.720	
Prestasi Kerja	Ketepatan Masa	Km3	0.843
		Km4	0.679
		Km5	0.790
		Mk2	0.755
		Mk4	0.903
Mutu Kerja	Mk5	0.786	
	Pa1	0.842	
	Peraturan dan undang-undang	Pa2	0.758
		pa3	0.694
		pa5	0.712

Setelah analisis algoritma dilakukan, item yang memperoleh nilai *outer loading* kurang daripada 0.78 telah digugurkan satu persatu secara berturutan. Sebanyak 12 pusingan algoritma *PLS-SEM* telah dilakukan. Sebanyak 4 item telah digugurkan kerana memperoleh nilai *loading* kurang daripada 0.78 dan menyebabkan masalah kepada nilai *VIF* dan *AVE*. Menurut Nunally & Bernstein (1994), nilai CR antara 0.6 hingga 0.7 dapat diterima dalam kajian berbentuk *exploratory* dan nilai CR antara 0.7 hingga 0.9 dianggap memuaskan dalam kajian yang lebih maju.

Convergent Validity (kesahan menumpu)

Convergent Validity merujuk kepada tahap korelasi positif sesuatu item dengan item-item lain yang mengukur konstruk yang sama (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Hair et. al., 2014). Item-item pada konstruk tertentu mestilah menunjukkan perbezaan yang besar antara satu sama lain untuk menjelaskan kesahan konstruk yang diukur. Sesuatu pemboleh ubah dikatakan memenuhi syarat kesahan menumpu (*convergent validity*) sekiranya nilai kompositnya sama atau melebihi melebihi 0.708 (Hair et.al., 2017), dan nilai *AVE* pula mestilah sama atau lebih tinggi daripada 0.5 (Hair et. al., 2010; Chin, 2010) sebagai menepati syarat *convergent validity*.

Hasil daripada analisis model pengukuran *PLS-SEM* menunjukkan bahawa semua nilai *AVE* bagi dimensi-dimensi tersebut melebihi syarat minimum yang ditetapkan iaitu 0.50 iaitu antara 0.538 (dengar dan komunikasi) hingga 0.682 (memberi bimbingan). Dapatan yang diperoleh ini jelas menunjukkan bahawa syarat *Convergent Validity* telah dipatuhi berdasarkan Hair et. al., (2014). Oleh itu, dapatlah dikatakan bahawa semua item yang mengukur konstruk tersebut mempunyai *Convergent Validity* yang memuaskan.

Item yang memperoleh nilai *outer loading* kurang daripada 0.708 telah digugurkan satu persatu secara berturutan dengan melakukan algoritma *PLS-SEM*. Sebanyak 6 pusingan algoritma *PLS-SEM* telah dilakukan. Sebanyak 5 item (10.2%) telah digugurkan tetapi masih menepati syarat minima iaitu item-item yang digugurkan tidak boleh melebihi 20% daripada keseluruhan item (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Item-item ini digugurkan kerana memperoleh nilai *loading* kurang daripada 0.60 dan menyebabkan masalah kepada nilai *VIF* dan *AVE*. Analisis yang diperoleh mendapati, setiap konstruk mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.

Disriminant Validity (Kesahan Pembeza)

Disriminant Validity merujuk kepada sejauh mana konstruk tertentu berbeza dengan konstruk-konstruk lain mengikut kriteria tertentu dan boleh diuji dengan membandingkan hubungan antara konstruk dengan konstruk yang lain (Fornell & Larcker, 1981; Kumar, Talib & Ramayah, 2013). Kajian ini telah menggunakan nilai *cross loading*, kriteria *Fornell-Larcker* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations (HTMT)* setiap konstruk untuk mendapatkan *disriminant Validity*.

Selain itu, kesahan diskriminan juga boleh diuji dengan melihat hasil perbandingan hubungan antara konstruk dengan nilai *AVE* (Fornell & Larcker, 1981). Berdasarkan analisis yang dijalankan, nilai punca kuasa *AVE (Fornell-Larcker)* bagi konstruk pengupayaan adalah 0.595 dan nilai punca kuasa *AVE* bagi prestasi adalah 0.538. Oleh itu, jelaslah bahawa konstruk-konstruk tersebut adalah berbeza di antara satu sama lain. Jadual di bawah menunjukkan dapatan analisis *discriminant validity*.

Jadual 3 : Disriminant Validity (Kriteria Fornell-Larcker)

No	Konstruk	1	2
1	Pengupayaan	0.595	
2	Prestasi	0.438	0.538

Henseler, Ringle dan Sarstedt (2015), menyatakan bahawa dapatan berdasarkan kriteria *Fornell Larcker* sahaja tidak mencukupi dan kurang tepat untuk mengukur *disriminant Validity*. Terdapat kaedah lain yang boleh digunakan untuk mengukur *disriminant Validity* berdasarkan matriks pelbagai kaedah yang dikenali sebagai *HTMT*. Terdapat dua pandangan tentang nilai awal memeriksa julat *HTMT* iaitu 0.85 (Kline, 2011) dan 0.90 (Gold, Malhotra & Segars, 2001) untuk menunjukkan terdapat cabaran dalam penentuan *disriminant Validity*. Berdasarkan analisis yang dijalankan, nilai *HTMT* menunjukkan bahawa terdapat hubungan tertinggi antara konstruk iaitu 0.494 untuk prestasi dan pengupayaan. Dapatan analisis ini menggambarkan bahawa tidak berlaku *disriminant Validity*. Dapatan analisis *HTMT* diringkaskan seperti di bawah.

Jadual 4 : Heterotrait-Monotrait (HTMT)

No	Konstruk	1	2
1	Pengupayaan		
2	Prestasi	0.494	

Berdasarkan Hair *et. al.*, (2014), ketiga-tiga kriteria penilaian untuk menilai kesahan model pengukuran iaitu *outer loading*, *AVE* dan *composite reliability* perlu mencapai syarat yang ditetapkan. Merujuk kepada dapatan analisis *cross loading*, ujian kriteria *Fornell-Larcker* dan *HTMT* jelaslah bahawa *discriminant validity* (kesahan pembeza) tidak berlaku pada konstruk dalam model kajian ini. Dapatlah dirumuskan bahawa model pengukuran ini telah memenuhi syarat menentusahkan model berdasarkan kriteria kesahan dan kebolehpercayaan indikator dan pemboleh ubah laten. Semua dapatan telah dirumuskan seperti di bawah:

Jadual 5 : Rumusan keputusan kesahan dan kebolehpercayaan model pengukuran

Konstruk	Sub-konstruk	CA	CR	AVE	DISCRIMINANT
PENGUPAYAAN	Memberi Bimbingan	0.843	0.895	0.682	Ya
	Dengar dan Komunikasi	0.71	0.821	0.538	Ya
	Membina Motivasi	0.779	0.858	0.602	Ya
	Mendapatkan Pandangan	0.737	0.835	0.562	Ya
PRESTASI KERJA	Hasil kerja	0.791	0.856	0.545	Ya
	Keberkesanan Kos	0.826	0.878	0.592	Ya
	Ketepatan Masa	0.808	0.867	0.567	Ya
	Mutu Kerja	0.754	0.857	0.668	Ya
	Peraturan dan undang-undang	0.749	0.839	0.568	Ya

Setelah kesahan dan kebolehpercayaan dicapai, barulah dijalankan penilaian model struktur bagi menjelaskan sama ada model ini mampu menjawab persoalan-persoalan kajian yang telah ditetapkan.

Model Struktural

Setelah model pengukuran dijalankan dan terbukti mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi, pengkaji meneruskan kajian dengan menganalisis model struktural. Model struktural mewakili hubungan di antara konstruk dengan konstruk yang lain dan telah digunakan bagi membuktikan hipotesis kajian ini. Proses ini melibatkan penilaian keupayaan ramalan model dan hubungan signifikan antara konstruk. Antara pendekatan sistematik untuk menilai model struktural dalam *PLS-SEM* adalah *collinearity*, *path coefficient* yang signifikan, nilai R^2 , f^2 effect size dan *predictive relevance* (Q^2). Bagi mendapatkan nilai-nilai tersebut, kaedah *bootstrapping* dan *blindfolding* telah dilaksanakan.

Menilai keupayaan dan ketepatan ramalan model (R^2)

Koefisien skor penentu digunakan untuk membantu keupayaan ramalan sesuatu model. *R-square* (R^2) dilakukan untuk melihat aras kekuatan pengaruh pemboleh ubah bebas (pengupayaan) terhadap pemboleh ubah bersandar (prestasi kerja) serta menilai keupayaan dan ketepatan ramalan model dalam model struktur ini. Berdasarkan kepada jadual di bawah, dapatlah ditentukan bahawa prestasi kerja mempunyai nilai R^2 sebanyak 0.192. Menurut Hair *et. al.*, (2017), nilai R^2 yang semakin menghampiri nilai 1, menunjukkan bahawa kekuatan peramalan semakin kuat.

Jadual 6 : Nilai R-square (R^2)

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
Prestasi Kerja	0.192	0.189

Berdasarkan Cohen (1988), nilai yang telah diperoleh ini menunjukkan bahawa R^2 untuk prestasi kerja berada di tahap sederhana. Dapatan ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah bebas iaitu pengupayaan menyumbang secara signifikan sebanyak 19.2% varian secara signifikan terhadap perubahan yang berlaku kepada prestasi kerja. Mana kala 80.8% perubahan yang berlaku terhadap prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Kesan saiz (f^2)

Kesan saiz konstruk boleh diperiksa dengan menggunakan f^2 (Cohen, 1988). Nilai f^2 dapat digunakan untuk menggambarkan kesan sumbangan atau pengaruh pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar. Dalam jadual 5, nilai f^2 yang diperoleh bagi aspek pengupayaan terhadap terhadap prestasi kerja adalah 0.238. Berdasarkan Cohen (1992), dapatan tersebut menunjukkan aspek pengupayaan memberi kesan yang sederhana terhadap aspek prestasi kerja. Oleh itu dapatlah ditafsirkan bahawa faktor pengupayaan mempunyai hubungan terus dan mempunyai kesan yang sederhana ke atas prestasi kerja ketua panitia. Jadual berikut menunjukkan nilai f^2 yang telah diperoleh.

Jadual 7 : Nilai f^2

	Prestasi
Pengupayaan	0.238

Ramalan Model Relevan (Q^2)

Selain daripada nilai R^2 yang menunjukkan ketepatan peramalan, nilai Q^2 juga perlu diambil kira dalam analisis model struktur. Pada peringkat ini analisis *blindfolding* digunakan. Fornell dan Cha (1994), menjelaskan bahawa model yang dibina dikatakan mempunyai kaitan ramalan jika nilai Q^2 lebih besar daripada sifar (0). Jadual di bawah merupakan hasil dapatan analisis Q^2 .

Jadual 8 : Nilai Q^2 (Predictive Relevance)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Prestasi Kerja	6,116.000	5808.294	0.050

Keputusan yang diperoleh ini menunjukkan pemboleh ubah bebas mempunyai kesan kerelevanan peramalan terhadap pemboleh ubah bersandar. Nilai Q^2 yang diperoleh bagi melihat impak pemboleh ubah pengupayaan terhadap prestasi kerja adalah 0.050. Berdasarkan nilai yang diperoleh, dapatlah ditegaskan bahawa perkaitan ramalan telah dicapai.

Penilaian Hipotesis Kajian

Fokus utama model ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara pengupayaan terhadap prestasi kerja. Teknik *resampling (bootstrapping)* telah digunakan untuk menentukan selang keyakinan pekali jalan dan kesimpulan statistik. Terdapat hipotesis yang telah dibina bertujuan menjawab persoalan sejauh manakah pengaruh pengupayaan terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang? Hipotesis yang dibina adalah seperti di bawah :

H₀₁: Tidak wujud pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.

Hasil analisis dalam jadual 7, menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan dengan prestasi kerja ($\beta = 0.438$, $t = 8.698$, $p < 0.05$). Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa faktor pengupayaan merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi prestasi kerja ketua panitia. Ini menunjukkan hipotesis nol yang dibina ditolak.

Analisis dapatan telah dirumuskan seperti di bawah :

Jadual 9 : Analisis Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan
PENGUPAYAAN -> PRESTASI KERJA	0.438	8.698	0.000	Disokong

PERBINCANGAN

Kajian ini secara asasnya menerangkan tentang pengaruh pengupayaan pengetua terhadap prestasi kerja ketua panitia. Melalui dapatan analisis ujian koefisien laluan yang dijalankan didapati pengupayaan pengetua didapati memberikan kesan langsung dan turut mempengaruhi terhadap prestasi kerja ketua panitia. Hasil dapatan analisis menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan pengupayaan dengan prestasi kerja ($\beta = 0.438$, $t = 8.698$, $p < 0.05$). Dapatan kajian ini selari dengan kajian Frost dan Durrant (2002), yang membuktikan bahawa prestasi kerja ketua panitia dapat ditingkatkan apabila seseorang pemimpin dapat memainkan peranan mengesan prestasi guru, mengesan sekolah sebagai organisasi, dan mengesan pencapaian pembelajaran melalui pencapaian dan sahsiah. Menurut Shariffah Sebran Jamila, Mohammed Sani, Mohd Izham dan Hairuddin (2013), pemimpin yang berkualiti dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen pengikutnya terhadap organisasi.

Menurut Teori Pengurusan Hawthorne (1933), perubahan gaya penyeliaan iaitu daripada gaya mengarah kepada gaya kefahaman terhadap kerja dapat meningkatkan prestasi kerja pasukan (Anuar, *et.al.*, 2004). Dapatan ini juga disokong oleh kajian Muhamad Azmi (2009), yang mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pengupayaan dengan komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Situasi ini berlaku kerana kepercayaan dan keyakinan yang diberikan akan menjadikan guru berasa dihargai dan akan memberikan komitmen yang positif.

Dapatan ini seiring dengan dapatan kajian lalu yang dilakukan oleh Webb (2012), dan Anantha (2016), yang mengesahkan bahawa atonemi yang diberikan kepada guru dalam membuat keputusan tentang hal-hal yang berkaitan pemilihan bahan pengajaran, perancangan pdpc, pedagogi, pentaksiran murid, alternatif pelaksanaan tugas serta membuat dan melaksanakan cadangan dapat meningkatkan autonomi guru dalam bilik darjah yang mempengaruhi pencapaian akademik murid-murid (Ozturk, 2011). Dapatan kajian tersebut turut disokong dengan dapatan kajian Isrihan *et. al.*, (2019), yang mendapati bahawa pengupayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap autonomi guru. Dapatan kajian ini dapat difahami bahawa impak yang positif dapat dicapai jika guru-guru diberi pengupayaan untuk membuat keputusan dalam perancangan, pedagogi, pentaksiran dan pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pengajaran dan pemudahcaraan.

Aspek pengupayaan dalam pengurusan moden adalah faktor utama dalam keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi. Sokongan dan motivasi daripada pengetua mampu meningkatkan lagi semangat ketua pasukan mengepalai pasukan agar lebih cemerlang. Kenyataan ini selari dengan hasil kajian Baharuddin (2009), yang menunjukkan bahawa inisiatif ketua untuk berkongsi kepimpinan bertanggungjawab bersama-sama guru akan mencipta suasana kerja yang harmoni dan semua guru akan berasa bertanggungjawab untuk mencapai matlamat organisasi. Justeru, pengupayaan kepada pengurus pertengahan khususnya ketua panitia sangat diperlukan agar mereka dapat bersama-sama merancang dan melaksanakan tanggungjawab demi mencapai matlamat organisasi.

Motivasi, latihan dan bimbingan merupakan sebahagian dalam aspek pengupayaan dan pembangunan sesebuah organisasi yang dijalankan untuk meningkatkan prestasi kerja bagi memastikan sesebuah organisasi mencapai objektif dan matlamat yang telah ditetapkan. Dapatan kajian Indrayani

(2012), itu juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi dan latihan dengan prestasi kerja. Malahan dapatan kajian tersebut telah disokong dengan kajian Hanaysha (2016), Mohd Shakirurrahman, Mohd Nawi dan Idi Nur (2018), dan Rogis et.al., (2020).

Ini menunjukkan bahawa pekerja yang diberi latihan lebih berpuas hati dengan prestasi kerja mereka. Keputusan ini mendedahkan bahawa motivasi dan latihan yang dibangunkan kepada setiap pekerja melalui amalan pengupayaan membawa impak yang signifikan terhadap prestasi kerja (Padmasiri, 2018). Berdasarkan penemuan beberapa kajian ini dapatlah disimpulkan bahawa kualiti latihan dan kesan motivasi yang diberikan oleh pengetua terhadap ketua panitia akan meningkatkan dan mempengaruhi prestasi kerja mereka dan seterusnya akan memberi impak kepada kualiti perkhidmatan mereka dan kecemerlangan sekolah.

Selain itu, dapatan kajian yang dijalankan oleh Suhaili dan Tengku Faekah (2020), mendapati pengetua dilihat memberikan pengupayaan kepada guru-guru dalam memastikan guru-guru selesa dan seronok bekerja. Dapatan kajian ini menunjukkan pengamalan budaya pengupayaan oleh pengetua dilihat memberi impak yang besar kepada kesejahteraan guru di tempat kerja ($\beta = 0.65$) seterusnya mempengaruhi kualiti kerja mereka. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Kimwary et. al., (2014), dan Ruechakul et. al., (2015), yang menyatakan bahawa pengupayaan merupakan aspek utama yang perlu diberi penekanan oleh pengetua kerana amalan ini merupakan agenda penting dalam perkembangan profesional guru dan dapat meningkatkan kekuatan dan kemampuan guru.

Pengupayaan yang dilaksanakan merupakan lambang kepercayaan pemimpin kepada pengikut dan dapat menimbulkan rasa kekitaan dan tanggungjawab antara semua ahli organisasi. Menurut Robinson (2017), proses mewujudkan kepercayaan dan membina kerjasama sangat mencabar kerana pemimpin perlu mengatasi kebimbangan tentang tingkah laku atau prestasi orang lain. Peluang yang diberikan kepada pasukan pengurus pertengahan ini juga dilihat mampu menjadi dorongan kepada mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih cemerlang sekali gus meningkatkan kemahiran kepimpinan dan prestasi kerja mereka. Justeru, sebagai pemimpin organisasi, pengetua perlulah bijak mewujudkan rasa kebersamaan dan sentiasa memotivasikan ketua panitia agar prestasi kerja individu dan pasukan akan konsisten dan berterusan. Kenyataan ini selari dengan kajian Nurul Hudani et. al, (2013), dan Azahari, Azizi dan Siti Nur Zahirah (2016), yang berpendapat bahawa kepimpinan yang efisien merupakan faktor utama pengurusan yang dapat memaksimumkan kecekapan kerja dan mendorong peningkatan prestasi kerja guru.

KESIMPULAN

Matlamat utama sesebuah organisasi pendidikan lazimnya adalah memaksimumkan kualiti pencapaian pelajar. Proses penghasilan kualiti dan produktiviti memerlukan satu sistem bantuan seperti kumpulan kerja (Groover, 2016), untuk memastikan keberkesanan dan kejayaan sesuatu perancangan. Dalam hal ini, penglibatan dan komitmen semua warga sekolah dilihat sebagai aspek yang perlu diberi penekanan. Kemahiran pemimpin untuk memimpin dan mengupayakan individu-individu di bawah pimpinannya sangat diutamakan. Hal ini bertujuan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, budaya kolaborasi, nilai kesepunyaan dan keseronokan bekerja sesama ahli pasukan untuk memastikan kejayaan menjadi milik bersama.

Pencapaian akademik sesebuah sekolah merupakan penanda aras kepada kerja buat warga sesebuah sekolah. Kejayaan hanya akan dicapai sekiranya semua warga sekolah memainkan peranan dengan penuh tanggungjawab. Tidak dinafikan bahawa guru dan pengajaran memainkan peranan utama dalam kejayaan murid-murid. Hubungan guru dan kualiti pengajaran telah terbukti sebagai salah satu faktor dominan dan terpenting yang menjadi pemangkin kepada kejayaan, peningkatan pencapaian dan kemenjadian murid-murid (Sirat, 2016 ; Jani, Muszali, Nathan & Abdulah, 2018). Semua ini hanya dapat dicapai sekiranya berlakunya pengupayaan daripada pengetua kepada guru-guru khususnya ketua panitia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Melalui pengupayaan, ketua panitia dapat mengembangkan kecekapan dalam peningkatan profesional mereka dengan menemui potensi dan batasan mereka untuk kepuasan diri mereka sendiri (Aydin Balyer, Ozcan & Ali, 2017). Pengupayaan juga didapati sesuai dengan pengajaran dan pemudahcaraan terkini kerana tidak lagi bergantung kepada arahan pengetua semata-mata, sebaliknya

kepimpinan harus melibatkan guru-guru yang telah diberi kepercayaan (Ruechakul, et. al., 2015). Pengetua hanya perlu memperkasakan guru-guru khususnya ketua panitia agar mereka dapat membuat keputusan berkaitan pengajaran dan pemudahcaraan dan intervensi mata pelajaran secara kreatif dan inovatif sesuai dengan transformasi pendidikan negara pada masa ini (Edd, 2017). Kepercayaan yang diberikan melalui pengupayaan mampu mengukuhkan lagi efikasi dalam diri ketua panitia seterusnya meningkatkan kualiti kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia.

Kajian yang dijalankan ini hanya tertumpu kepada ketua panitia sekolah menengah di negeri Pahang yang mempunyai 195 buah sekolah sahaja dan hanya 39 buah sekolah sahaja yang terlibat. Oleh itu, penemuan ini tidak boleh dianggap mewakili keseluruhan pengurusan ketua panitia di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. Perbezaan lokasi dan persekitaran akan memberikan persepsi yang berbeza. Justeru, dicadangkan agar kajian akan datang dilakukan di sekolah-sekolah menengah di seluruh negara dengan mengambil kira budaya dan jenis kepimpinan yang diaplikasikan oleh ketua panitia dan pengetua serta menggunakan pemboleh ubah yang lain seperti kepuasan kerja, efikasi kerja, motivasi guru dan sebagainya. Pemboleh ubah tersebut juga boleh dianalisis sebagai mediator.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Ekerim a/p Din Chen. (2019). Pengaruh moderator bagi komuniti pembelajaran profesional terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kolektif guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Julai 2016, Bil 6. Isu 3
- Abdul Jalil Ali, Abdul Ghani & Isrihan Mohamad. (2019). Amalan pengupayaan autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan abad ke-21. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Januari (6), 49–58.
- Ahmad Talal Hashan, Norazah Mohd & Ghazali Darusalam. (2018). Amalan komunikasi kepimpinan dalam mempengaruhi kepuasan dan komitmen guru: Kajian di sekolah-sekolah menengah daerah Bentong. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan*. Fakulti Pendidikan : Universiti Malaya.
- Ananthan a/l Somasundram. (2016). Kepimpinan beretika guru besar, kesejahteraan organisasi dan pengupayaan guru di sekolah jenis kebangsaan tamil. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia.
- Asiah Yaakob Khan. (2010). *Pengupayaan pengetua dalam pengurusan disiplin sekolah menengah di Negeri Sembilan*: Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Malaya.
- Aydin Balyer, Ozcan. & Ali Yildiz. (2017). Teachers empowerment: School administrators' role. *Eurasian Journal of Educational Research*, 67, 199-214
- Azahari Ramli, Azizi Abu Bakar & Siti Nur Zahirah Omar. (2016). Kepimpinan berkesan sebagai pengantara di antara kecerdasan emosi dan prestasi kerja guru. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, vol.2 (2), 53061
- Baharuddin Burhan. (2009). Respective Approaches in Promoting Distributive Leadership in School. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16*. 21-24 Julai. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Chua Yan Piaw. (2012). *Kaedah dan stitistik penyelidikan. Buku 1. Kaedah penyelidikan*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education. (6th ed.)*. New York: Routledge.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Ed. Second). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Edd, K. M. (2017). Building administrator's facilitation of teacher leadership: Moderators associated with teachers' reported levels of empowerment. *Journal of Organizational & Educational Leardership*, 3 (1), 12-23
- Fornell, C, & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50
- Frost, D., & Durrant, J. (2002). Teachers as leaders: Exploring the impact of teacher -led development work. *School Leadership and Management*, 22 (2), 143-161.
- Ghazali Othman. (2001). Sekolah berkesan dan program pembaikan sekolah di Malaysia. *Past Issues of educators digest 1 (2/2001)*, 1- 6.
- Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A. (2001) Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18, 185-214.
- Groover, M. P. (2016). *Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing*. India: Pearson Education

- Hailan, S, Rahimah, A, Zuraidah, A & Rofishah, R. (2012). *Pengupayaan kepimpinan guru di sekolah*. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA. Johor Baharu: Fakulti Pendidikan UTM
- Hair, F.J., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis (7th Ed.)*. Eaglewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26, 106-121.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hair, J., Hult, G.T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications (2nd Edition, Vol.2). California: SAGE Publications, Inc.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6 (1), 164-178.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academy of Marketing Science*. 43, 115-135
- Indrayani. (2012). *Pengaruh faktor kepimpinan budaya organisasi, motivasi dan latihan terhadap prestasi kerja*. PhD Tesis. Universiti Utara Malaysia.
- Isrihan Mohamad, Abdul Jalil Ali & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2019). Pengaruh pengupayaan terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan (pdpc) abad ke-21. *Jurnal IPDA*, 26(Januari), 137 - 151.
- Jani, J., R. Muszali, S. Nathan, and M. S. Abdullah. (2018). Blended learning approach using frog vle platform towards students' achievement in teaching games for understanding. *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 10, no. 5S (2018), 1130-1141
- Juriah Jaafar. (2010). *Pengupayaan dan efikasi guru penolong kanan sekolah menengah di Daerah Segamat*. Ijazah Sarjana: Universiti Malaya.
- Kelzang, T. (2015). A quantitative analysis of distributed leadership in practice: Teachers perception of their engagement in four dimensions of distributed leadership in Bhutanese schools. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 16,353-366
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Blueprint Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025*. Dimuat turun pada 20 Mei 2019 dari <http://www.moe.gov.my/userfiles/file/PPP/Preliminary-Blueprint-BM.pdf>
- Kimwaley, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions, *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4 (2), 51-56
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kumar, M., Talib, S.A., & Ramayah, T. (2013). *Business research methods*. Kuala Lumpur: Oxford University Press
- Lee Bin Saat & Shukri Zain. (2016). Pengaruh kepimpinan instruksional, efikasi dan tugas rutin pengetua terhadap pencapaian akademik. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*. Vol. 1 (3). Jun 2016
- Mohd Shakirurahman Ismail, Mohd Nawi Ab. Rahman@Ismail & Idi Nur Bin Mohamad. (2018). Hubungan di antara keberkesanan latihan dan kesan motivasi terhadap prestasi kerja kakitangan sektor awam: Kajian kes di politeknik dan kolej komuniti, Jeli, Kelantan. *Journal of Business and Hospitality Management (Vol 4)* No 1 (2018), 33-39
- Muhamad Azmi. (2009) *Hubungan pelaksanaan konsep pengupayaan dengan komitmen guru terhadap organisasi di sekolah menengah daerah Kulim, Kedah*. Tesis Sarjana, Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Norliza Shoib, Mohd Izham Mohd Hamzah & Jamalul Lail Abd Wahab. (2010). Elemen utama strategi pengurusan berasaskan sekolah dari segi konsep dan amalan. *Jurnal Pendidikan*. Fakulti Pendidikan: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nurul Hudani Md Nawi, Marof Redzuan & Noor Hisham Md Nawi. (2013). Pengaruh aspek kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin pendidik sekolah. *Akademika*, 83, 3-11
- Padmasiri, M. D. (2018). The relationship between training and development and employee performance of executive level employees in apparel organizations. *International Invention of Scientific Journal*, 2 (1), 12-17
- Robinson, V. (2017). Capabilities required for leading improvement. Challenges for researchers and developers. *ACER conference 2017*
- Rogis Baker, Nurul Nazatul 'Ain Mohd Amran, Hasimi Sallehudin, Haliza Mohd Zahari, Noor Azmi Mohd Zainol & Nur Surayya Mohd Saudi. (2020). Hubungan antara motivasi, latihan dengan prestasi kerja: Kajian

- terhadap pekerja di sektor swasta. *Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan ke-5 (PASAK5 2020)*. Dalam talian 24 & 25 November 2020.
- Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Kepimpinan berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Journal Pengurusan*. Vol 45, No 2015.
- Ruechakul, P., Erawan, P., & Siwarom, M. (2015). Empowering communities in educational management: Participatory action research. *International Education Studies*, 8 (9), 65-78
- Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim. (2013). Standard kompetensi guru Malaysia. Dimuat turun pada 12 April 2017 daripada <http://repository.um.edu.my/>
- Sharifah Sebran Jamila Syed Imam, Mohammed Sani Ibrahim, Mohd Izham Hamzah & Hairuddin Mohd Ali. (2013). Tret pengetua dan guru besar novis di Malaysia. Kertas Kerja: *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan IPTA k-4, Universiti Islam Antarabangsa: 23-25 Sept*.
- Sirat, Swando. (2016). Does teacher quality affect student achievement? An empirical study in Indonesia. *Journal of Education and Practice* 7, no. 27
- Siva A/L Rabindarang. (2014). *Kepimpinan distributif, komitmen organisasi dan tekanan kerja di kolej vokasional Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educ. Adm. Q.* 2010, 46, 174–209.
- Suhaili Mohd Yusof, Ariffin, & Tengku Faekah Tengku Ariffin. (2020). Hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja : Pengupayaan guru sebagai mediator relationship between school principal ' s contextual leadership and teachers ' workplac. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 1 (1), 90–100.
- Suhailie Yaacob. (2019). Pengaruh Gaya Kepimpinan Ke Atas Prestasi Institusi Pengajian Tinggi Swasta. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah*, 6, 167–184.
- Supian Hashim. (2012). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di Daerah Segamat.*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Supian Hashim & Khadijah Daud, (2012). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di Daerah Segamat.*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Tahir, A.H., Tanveer, A., Faheem, F., Rahman, A. & Saeed, Z. (2017). Influence of instrumental and participative leadership style on job performance. *International Journal of Scientific Footprints* 5 (2), 1-8.
- Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob. (2016). Impak persekitaran maklumat terhadap kepuasan komunikasi sektor awam. *Journal Of Social Sciences And Humanities*. Vol. 11. No. 2 (2016), 345 – 369
- Webb, P. T. (2012). Teacher Power: The exercise of professional autonomy in a era of strict accountability. *Teacher Development*, 6 (1), 47-62
- Yasser, F., Hendawy, A., Mahmoud, M. E., & Philip, H. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69(2018), 191-201