

Komitmen dalam Pengurusan Kualiti di Sekolah: Konsep dan Kerelevanannya

Commitment on School Quality Management: Concept and Relevance

BUSTANG BACO, KADIR ARIFIN & AZAHAN AWANG

ABSTRAK

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) telah memberikan fokus terhadap standard kualiti pendidikan antarabangsa dalam melaksanakan pembangunan pendidikan negara. Isu utama dalam melaksanakan pengurusan kualiti adalah sejauhmana pengurusan organisasi dapat memberi implikasi yang sangat kuat terhadap kejayaan pengurusan kualiti. Oleh itu artikel ini akan memberi penekanan terhadap komitmen sebagai elemen kayu pengukur dalam standard kualiti pendidikan. Elemen komitmen merupakan item yang sangat dipentingkan dalam pengurusan organisasi kerana kecenderungannya untuk mendorong kecemerlangan dan kualiti dalam organisasi akan dicapai. Dalam hal ini, faktor organisasi akan diberikan penekanan melalui perbincangan analisis kandungan yang telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji pengurusan dan kualiti dalam pembangunan pendidikan. Hasil dapatan daripada tinjauan kajian lepas mendapati wujud kepentingan dan kerelevanan penekanan terhadap komitmen di sekolah bagi memastikan sekolah mendapat manfaat daripada pelaksanaan sistem kualiti di sekolah. Dapatan awal mendapati terdapat beberapa sebab yang mendorong kepada keperluan komitmen dalam pengurusan kualiti di sekolah. Antaranya kualiti secara realitinya berkait rapat dengan konsep hubungan berbanding dengan matlamat yang hendak dicapai. Oleh itu konteks tanggungjawab kepengetuaan yang ditekankan dalam dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia didapati tidak mencukupi jika tidak dikaitkan dengan komitmen. Sehubungan itu, artikel ini akan menjawab keperluan dan kerelevanan komitmen pengetua dalam pengurusan kualiti di sekolah. Dapatan kajian berdasarkan tinjauan karya lepas menjelaskan bahawa komitmen sangat diperlukan bagi memastikan sekolah mendapat manfaat daripada pelaksanaan pengurusan kualiti di sekolah.

Kata kunci: Komitmen; pengetua; kualiti; sistem kualiti; relevan

ABSTRACT

The Malaysian Education Development Plan (2013-2025) has focused on the quality standards of international education in implementing national education development. In the effort, the school management has to be concerned and ready to actively play its role to ensure that the goals outlined are achievable. Therefore, this article will emphasize on commitment as a benchmark element in the education quality standard. The element of commitment is the most important item in organisational management due to its inclinations to drive excellence and quality in the organisation. In this regard, emphasis on issues of commitment and its relevance to quality management will be discussed based on content analysis conducted by management and quality researchers in education development. The findings of the study found that there were interest and relevancy of emphasis on the commitment in schools to ensure that the school benefited from the implementation of a quality system in the school. Early findings found that several reasons which led to the needs of commitment to quality management in schools. Among these is that quality, in reality, is closely related to the concept of a relationship compared then goals to be achieved. Therefore, the context of the principal's responsibilities emphasized in the Malaysian Education Quality Standards document is found to be insufficient if not associated with commitment. In this regard, this article will answer the needs for and relevance of the principal's commitment to quality management in the school. The findings of the study were based on a review of the previous writings explaining that commitment is needed to ensure that the schools have benefited from quality management in the schools.

Keywords: Commitments; principal; quality; quality system; relevance

PENGENALAN

Kejayaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) amat bergantung kepada komitmen pelbagai pihak. PPPM (2013-2025) telah

menekankan kualiti dalam pendidikan kerana dalam era globalisasi ini kepuasan pelanggan adalah perkara yang sangat penting. Oleh itu pihak pengurusan telah menyediakan suatu mekanisme yang berkesan untuk memastikan tindak balas yang berterusan,

bersepadu serta berpotensi bagi menyediakan sekolah sebagai sebuah organisasi (Mohamed Zuber, Muhammad Hussin dan Muhammad Helmi 2020). Dalam standard kualiti di sekolah, penekanan diberikan kepada aspek tanggungjawab pengetua. Didapati Standard Kualiti Pendidikan Malaysia telah menggariskan 3 aspek utama yang berkait dengan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh pengetua di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia 2014).

Secara implisitnya tatacara pelaksanaan prosedur sistem kualiti yang diamalkan di sekolah masa kini masih belum menekankan keperluan komitmen dalam kalangan pengetua. Tetapi yang begitu ditekankan adalah tanggungjawab pengetua iaitu pengetua sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong. Jika hanya tanggungjawab diberikan penekanan sudah pasti wujudnya suasana mengarah/diarah dalam organisasi (West Burnham 2010). Dalam erti kata yang sebenar tiada unsur ikatan emosi dalam organisasi, yang ada hanya sekadar memenuhi kontrak prestasi dalam organisasi (Zainal Abidin et al. (2010); Puteh et al.. (2005); D Barrett (2006) dan Ong (1995).

Keadaan ini sudah pasti menimbulkan tanda tanya terhadap kejayaan sistem pengurusan kualiti di sekolah. Sedangkan yang menjadi objektif utama dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti adalah manfaat yang diperoleh sekolah. Situasi ini menunjukkan bahawa penekanan hanya menyentuh aspek tanggungjawab pengetua sebagai pemimpin sekolah dalam memajukan dan meningkatkan kualiti PdP. Dalam erti sebenar jika pengetua dianggap sebagai pemimpin sudah pasti karakternya berkecenderungan untuk memberi arahan berbanding memahami komitmen dalam melaksanakan tanggungjawabnya terhadap visi dan misi kualiti pendidikan (Burnham 2010).

Oleh yang demikian, artikel ini memberikan fokus penelitian terhadap komitmen dalam kalangan pengetua dalam pengurusan organisasi. Penelitian isu komitmen pengetua ini berkait rapat dengan keperluan kualiti pendidikan yang kini sedang mengalami proses transformasi. Ini bermaksud komitmen merupakan faktor penting dalam memastikan kesinambungan sesebuah organisasi dalam jangka masa panjang. Oleh itu, fokus penelitian dalam artikel ini akan merungkai aspek yang berkait dengan komitmen sebagai konsep operasi utama dalam memastikan kualiti dalam pendidikan tercapai.

KONSEPTUAL KOMITMEN

Komitmen didapati mempunyai perkaitan dengan produktiviti; pekerja yang didapati kurang berkemungkinan untuk meninggalkan organisasi mempunyai nilai komitmen yang tinggi (Allen dan Meyer 1990). Individu yang mempunyai komitmen yang tinggi akan berusaha sedaya-upaya agar sesebuah kerja atau amanah yang telah diberikan dilaksanakan sehingga ke penghujung meskipun melalui pelbagai cabaran (Yong et al.. 2018). Komitmenlah yang memacu individu untuk mengharungi cabaran dan dugaan yang melanda (Tolentino 2013).

Porter et al. (1974) dan Mowday, Steers dan Porter (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan untuk pengenalpastian seseorang individu dalam penglibatan di dalam organisasi. Terdapat tiga komponen dalam komitmen yang dinyatakan mereka; a) kepercayaan dan penerimaan yang tinggi pada matlamat dan nilai organisasi, b) kesediaan untuk memberikan usaha padu pada organisasi, dan c) keinginan yang jitu untuk terus berkekalan sebagai ahli organisasi. Secara mudah, individu yang mempunyai komitmen yang tinggi mempunyai kepercayaan pada organisasi, kesanggupan untuk berkorban demi organisasi dan semangat kesetiaan yang tinggi sebagai ahli organisasi. Perkara ini turut disebut oleh Sergiovanni (1982); Sameer dan Adelina (2020) yang menyatakan bahawa kawalan kualiti iaitu satu bentuk pencapaian merujuk kepada keadaan minda yang terhasil daripada kesetiaan dan komitmen individu yang mempunyai keyakinan pada perkara yang mereka lakukan. Pencapaian pekerjaan (*job performance*) mempunyai perkaitan langsung dengan tahap komitmen pekerja.

Dalam pada itu, komitmen juga adalah pengorbanan relatif serta kesanggupan pekerja untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan organisasi sehingga mencetuskan kepuasan (Clark et al., 2009). Oleh itu tahap komitmen dinilai melalui kerelaan pekerja untuk berkorban dalam menyediakan perkhidmatan kepada pelanggan ataupun untuk mencapai objektif yang telah ditentukan oleh pihak pengurusan organisasi. Ini bermakna komitmen pihak atasan sangat berkait dengan penghasilan pengurusan kualiti, iaitu melibatkan cara implementasi pengurusan pihak atasan sehingga mewujudkan pemberdayaan pekerja dalam organisasi (Javed 2015). Hal ni bersesuaian dengan pandangan Ong (1995) yang

mendefinisikan komitmen sebagai satu kontrak prestasi. Apabila ada kesediaan untuk berkorban sudah pasti matlamat organisasi akan tercapai. Selain itu, komitmen juga didapati mempunyai kolerasi langsung dengan kejayaan pihak organisasi (Siti Fardaniah 2018; Eikenberry, 2016). Dalam erti kata yang sebenar komitmen mempunyai pertalian dengan pemahaman, penghayatan tujuan organisasi (matlamat dan nilai organisasi) serta keterlibatan yang akhirnya mendorong kepada kejayaan organisasi.

Oleh demikian, penghayatan budaya organisasi melalui komitmen boleh menjadikan pengetua sebagai seorang pemimpin yang lebih berjaya, produktif dan dicari dalam organisasi di sekolah. Fokus menjadikan pengetua sebagai pemimpin berimpak tinggi yang berupaya menggembelng dan mengerakkan warga sekolah secara bersepadu boleh dicapai melalui komitmen (SKPM 2010). Ini kerana konsep komitmen dalam konteks kajian ini berkait rapat dengan kerelaan pengetua berkerja dan menjadi sebahagian daripada organisasi bagi menjayakan misi dan visi organisasi.

PENGARUH KOMITMEN DALAM ORGANISASI

Terdapat beberapa kajian yang berkait dengan komitmen dan faktor yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi. Penelitian oleh Irma Suyani (2018) menjelaskan bahawa komitmen organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai matlamat organisasi. Bagi beliau pekerja yang berkomitmen tinggi, menyumbang kepada peningkatan yang signifikan dalam produk dan matlamat organisasi. Motivasi pekerja penting bagi membolehkan komitmen membawa kepada peningkatan prestasi organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang telah dibahagikan oleh beliau kepada dua perspektif iaitu perspektif majikan dan perspektif pekerja. Dari aspek majikan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi iaitu kekaburan peranan, kawalan kerja, ketidakselesaian tempat kerja, kemajuan kerjaya dan penilaian prestasi. Manakala faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja merangkumi usia dan tempoh berkhidmat dalam organisasi, budaya, kepuasan kerja dan penglibatan dalam organisasi.

Hazriyanto dan Badaruddin (2019); Ilhaam Abdul Ghani, Azmi dan Nor Raudal (2018) dalam kajian mereka telah menentukan unsur-unsur

penting dalam komitmen, kepuasan dan prestasi kerja antara pensyarah di universiti. Keseluruhannya, tinjauan telah mencapai tahap kebolehpercayaan yang tinggi untuk komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Data yang diperoleh diproses menggunakan analisis faktor penerokaan (EFA) untuk mengkaji struktur komitmen, kepuasan, dan prestasi kerja. Analisis dengan menggunakan Matriks Komponen menunjukkan korelasi antara item dan faktor selepas putaran Varimax. Faktor 1 mengandungi 13 item, Faktor 2 mengandungi 12 item, manakala Faktor 3 mengandungi 11 item. Adalah didapati item dalam Faktor 1 boleh berada di bawah "Faktor Komitmen", item dalam Faktor 2 boleh berada di bawah "Faktor Prestasi", manakala item di bawah faktor 3 boleh berada di bawah "Faktor Kepuasan". Hasil kajian menunjukkan wujudnya hubungan yang positif antara komitmen pensyarah dengan kepuasan dan prestasi kerja mereka.

Victor dan Stella (2018), dalam kajian mereka terhadap komitmen dan tahap komitmen guru dengan menggunakan komitmen 3 dimensi organisasi. Kajian ini mengamalkan penyelidikan *facto ex post*. Rekabentuk kajian menggunakan statistik deskriptif untuk menganalisis data. Dapatan kajian mendedahkan bahawa tahap keseluruhan komitmen terhadap tugas rasmi sangat tinggi dan begitu juga dengan dapatan komitmen tiga dimensi organisasi. Sehubungan itu, kajian ini telah mencadangkan agar pihak kerajaan menyediakan dana dan latihan semula guru untuk memenuhi cabaran ekonomi dan sosial yang berterusan. Dapatan kajian juga mendapati terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen iaitu faktor organisasi, faktor kerja dan faktor personal.

Amalina, Fatimahwati dan Wan Shahrazad (2017), mendapati komitmen organisasi adalah penting bagi menjamin keberkesanan sesebuah organisasi. Komitmen organisasi sangat diperlukan oleh setiap pekerja khususnya guru sekolah supaya mereka dapat menyumbang perkhidmatan, usaha dan tenaga mereka untuk organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen guru seperti faktor organisasi, faktor kerja dan faktor penyederhanaan. Hasil dapatan menjelaskan bahawa guru yang mempunyai komitmen yang tinggi cenderung untuk kekal bersama organisasi walaupun berhadapan dengan tekanan.

Penelitian oleh Ida dan Frans (2015) di Kabupaten Pematang, menganalisis pengaruh komitmen organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap pegawai. Populasi penelitian melibatkan

seramai 54 responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan cara *total sampling*, iaitu teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi iaitu seramai 54 responden. Metodanalisis data yang digunakan analisis kuantitatif menggunakan regresi linear sebagai pengujian hipotesisnya. Hasil penelitian mendapati wujudnya pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Ngenja Kamau dan Ngenja Sarah (2015) telah mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Dapatan kajian menjelaskan bahawa komitmen adalah perasaan kesetiaan dan kesatuan yang dirasakan oleh pekerja terhadap organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mendorong kepada komitmen pekerja terhadap organisasi merangkumi pengalaman pekerja terhadap dasar dan prosedur organisasi, penerimaan ganjaran dan interaksi yang antara pekerja dengan organisasi. Didapati persekitaran kerja amat mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Terdapat hubungan yang kuat antara persekitaran kerja dan komitmen pekerja. Faktor motivasi juga mempengaruhi komitmen pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Selain itu, latihan dan pembangunan juga boleh mempengaruhi komitmen pekerja. Analisis korelasi menunjukkan bahawa wujud hubungan antara latihan dan pembangunan dan komitmen pekerja. Kajian ini menyimpulkan bahawa persekitaran kerja merupakan motivasi utama kepada komitmen pekerja; persekitaran kerja yang baik membolehkan pekerja bekerja lebih keras dan mencapai matlamat organisasi.

Kajian oleh Cagri Tugrul (2014); Yong Hie Hie et al. (2018) menjelaskan tentang komitmen guru dalam pengajaran yang memerlukan semangat dan dedikasi. Beliau menyifatkan guru memainkan peranan yang sangat kritikal dalam sistem pendidikan. Komitmen sangat berkaitan dengan prestasi kerja guru. Komitmen guru sangat menyumbang kepada masa depan pelajar dan sekolah. Dapatan kajian beliau menjelaskan bahawa guru-guru yang komited memberi perbezaan kepada kejayaan sekolah dan pembelajaran pelajar. Beliau telah mengenalpasti terdapat beberapa faktor mempengaruhi komitmen organisasi guru secara negatif. Antaranya termasuklah tidak menuding terhadap matlamat dan nilai peribadi dan organisasi, kekurangan komunikasi dan kepercayaan, konflik interpersonal yang tinggi, keadaan kerja yang baik juga akan meningkatkan komitmen guru dan akan

membolehkan mereka melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik. Selain itu, tanggungjawab tidak mengajar yang berlebihan, kelas besar, kekurangan autonomi dan budi bicara pekerjaan, rasa pengasingan dari rakan sekerja dan penyelia, sokongan pentadbiran yang tidak mencukupi, dan ketidakberdayaan mengenai proses membuat keputusan penting mempengaruhi komitmen guru secara negatif. Secara rumusannya guru yang mempunyai komitmen tinggi akan lebih setia kepada sekolah tempat bekerja. Oleh itu jika sekiranya keadaan kerja yang baik disediakan untuk guru-guru yang komited, maka keberkesanan organisasi pendidikan akan membawa kepada impak positif kepada sekolah

Muna dan Atasya (2013) mengkaji hubungan diantara tiga pemboleh ubah iaitu produktiviti, kepuasan dan komitmen dalam organisasi industri pembinaan. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dengan produktiviti dan juga terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan produktiviti. Dapatan kajian menjelaskan bahawa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen dengan kepuasan kerja dan kepuasan antaranya adalah sikap manusia, sistem nilai, etika kerja dan budaya hidup seseorang. Beliau merumuskan bahawa aspek komitmen dan kepuasan kerja adalah penting dalam peningkatan produktiviti kerja. Ini kerana wujudnya timbal balik antara komitmen dan kepuasan kerja dengan tahap produktiviti pekerja. Oleh itu, semakin tinggi komitmen organisasi dan kepuasan kerja maka pekerja tersebut akan semakin produktif.

Noralai dan Norhasni (2010), mendapati komitmen merupakan faktor penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah organisasi. Ojektif utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja. Kajian menjelaskan bahawa terdapat 4 faktor utama yang mempengaruhi komitmen iaitu penyelia, minat terhadap pekerjaan, rakan sekerja dan pendapatan. Selain itu, komitmen juga mempunyai hubungkait dengan persekitaran dan demografi pekerja. Faktor ciri peribadi seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, pendidikan, pengalaman dan kekanan dalam jawatan boleh mempengaruhi komitmen.

Kajian oleh Triatoto, Maarif dan Kuswanto (2016) pula memberi penekanan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan tahap profesional juruaudit dalaman. Penelitian

oleh pengkaji menjelaskan wujudnya hubungan antara komitmen organisasi dengan keprofesionalan juruaudit dalaman. Bagi memastikan tahap komitmen juruaudit dalaman terhadap organisasi berkekalan maka beberapa usaha dalam konteks aktiviti telah dirancang bagi meningkatkan komitmen juruaudit dalaman terhadap organisasi. Bagi melihat hubungan tersebut pengkaji telah menggunakan teknik Pemodelan Persamaan Struktur (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Dapatan kajian menunjukkan bahawa, melalui faktor kepuasan kerja juruaudit dalaman, sokongan organisasi untuk faktor audit dalaman telah memberi kesan positif kepada komitmen organisasi juruaudit dalaman terhadap organisasi.

Khaliq, Naeem dan Khalid (2016) mengkaji tentang konstruk komitmen organisasi dalam kajian psikologi organisasi. Komitmen organisasi melibatkan kesetiaan pekerja kepada organisasi, kesediaan mereka untuk meletakkan usaha demi organisasi, tahap kebetulan matlamat peribadi dengan organisasi, dan aspirasi untuk meneruskan pekerjaan dengan organisasi. Perbezaan dalam konstruk komitmen organisasi didapati berpuncadaripada komitmen dan tingkah laku yang akhirnya menggambarkan tahap komitmen pekerja. Didapati komitmen organisasi mempunyai tiga komponen asas iaitu (a) pengenalpastian, penerimaan matlamat serta nilai-nilai daripada organisasi (b) usaha, semangat untuk meletakkan usaha bagi mencapai matlamat organisasi (c) kesetiaan, iaitu niat untuk menjadi sebahagian daripada organisasi. Manakala faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pekerja pula merangkumi faktor dorongan kewangan, hubungan yang baik antara penyelia dan pekerja, peluang kerjaya yang baik, peranan dalam penetapan matlamat organisasi, kekaburan dalam peranana dan keadilan dalam penilaian prestasi.

Nguyen, Khuong dan Phuong (2014) menjelaskan bahawa organisasi yang berasaskan komitmen, percaya bahawa komitmen organisasi kakitangan menyumbang kepada kestabilan tenaga kerja dan perkhidmatan pelanggan yang lebih baik, dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini telah mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pekerja di bank-bank di Ho Chi Minh City, bandar komersial terbesar di Vietnam. Kajian ini juga menunjukkan kepuasan kerja sebagai laluan untuk menghubungkannya dengan komitmen organisasi. Penemuan kajian ini mencadangkan organisasi berasaskan komitmen yang berterusan

perlu bagi memastikan sokongan kakitangan terhadap organisasi.

Kajian oleh Igella (2014), di Kenya Authority Civil Aviation Authority (KCAA). Tujuan kajian beliau adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Kajian ini adalah penting kerana ia dapat membantu organisasi dalam industri perkhidmatan terutamanya untuk memahami dan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja. Antara faktor yang dikenalpasti adalah faktor organisasi, individu serta kesan komitmen pekerja terhadap prestasi organisasi. Keadaan ini secara jelas menunjukkan para pekerja mempunyai kuasa untuk mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Penemuan yang diperoleh daripada kajian ini menunjukkan bahawa faktor organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen pekerja. Faktor-faktor ini termasuk; kebolehpercayaan organisasi, keberkesanan organisasi proses sosial, dan iklim organisasi. Penemuan juga menunjukkan bahawa faktor-faktor organisasi seperti permintaan untuk kesempurnaan, etika kerja yang kuat, organisasi yang sangat boleh dipercayai, organisasi yang menggalakkan interaksi sosial teratas, organisasi menggalakkan pembentukan pasukan sendiri, interaksi pekerja dengan organisasi, organisasi yang mempunyai pengurusan yang kuat gaya, organisasi yang mempromosikan kerja pasukan dan organisasi yang menggalakkan pengendalian pekerja-pekerja mereka semua sangat mempengaruhi komitmen pekerja, walaupun skala pengaruh bervariasi bergantung kepada responden tertentu. Mengenai faktor individu yang mempengaruhi komitmen pekerja, penemuan menunjukkan pengaruh yang kuat. Faktor individu yang dikenal pasti termasuk usia, keselamatan kerja dan status perkahwinan.

Asri dan Hamrila (2007) pula melihat gelagat pekerja tentang komitmen terhadap organisasi. Kajian ini menganalisis hubungan signifikan di antara pembolehubah bebas komitmen seperti faktor demografik, faktor psikologi dan faktor organisasi dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Kajian dijalankan dengan menggunakan borang soal selidik yang diterima daripada 113 kakitangan awam di beberapa jabatan kerajaan. Kajian mendapati bahawa purata keseluruhan bagi komitmen pekerja terhadap organisasi hanya berada di tahap sederhana iaitu pada kadar 58.4 peratus. Elemen tahap pendidikan dalam pembolehubah demografik didapati mempunyai hubungan

korelasi positif pada aras keyakinan 0.05 kepada komitmen pekerja terhadap organisasi, manakala elemen-elemen demografik lain seperti usia, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan pendapatan tidak menunjukkan hubungan korelasi yang signifikan ke atas komitmen pekerja terhadap organisasi. Angkubah psikologi pula menunjukkan tahap hubungan korelasi positif kepada komitmen pekerja terhadap organisasi pada aras keyakinan 0.01. Korelasi pembolehubah organisasi dengan komitmen pekerja pula menunjukkan tahap hubungan korelasi positif pada aras keyakinan 0.01.

Mowday, Steers dan Porter (1979) menjelaskan bahawa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi iaitu faktor sikap (*attitude*) dan juga tingkah laku (*behaviour*). Faktor tingkah laku, terbentuk akibat daripada tindakan luaran yang dapat dilihat apabila individu memilih untuk terikat kepada organisasi. Manakala faktor sikap pula lebih terarah kepada sifat dalaman dan identiti individu. Antaranya adalah apakah matlamat seseorang individu terhadap organisasi yang terlibat. Didapati komitmen yang dibina oleh individu boleh bermula daripada kesan kepimpinan yang baik ataupun daripada psikologi individu-individu yang terlibat dalam organisasi. Dalam kata lain terdapat dua unsur yang dapat digunakan untuk melihat komitmen pekerja. Pertama, daripada kaedah kepimpinan secara atas ke bawah yang lebih berkait tingkah laku individu. Kedua, secara intrinsik ataupun psikologi individu dalam organisasi iaitu lebih berkait dengan sikap individu.

Perbincangan daripada pengkaji-pengkaji lepas jelas menunjukkan pentingnya komitmen dalam mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi. Sehubungan itu, tumpuan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pengetua terhadap organisasi yang diterajunya adalah penting. Bersandarkan kepada elemen manual kualiti yang dibangunkan oleh pihak Kementerian, pihak pengetua perlu memahami tanggungjawab dan komitmen mereka dalam memastikan kejayaan sesebuah organisasi. Ini kerana kejayaan sesebuah organisasi terletak kepada pemimpin (pengetua) dan paling penting ia bergantung kepada komitmen seluruh warga kerja yang terlibat di sekolah (Waddock dan Bodwell 2017; Javed 2017).

KOMITMEN DALAM PENGURUSAN KUALITI

Pengurusan kualiti telah diakui sebagai suatu paradigma pengurusan yang bersifat komprehensif

untuk meningkatkan prestasi organisasi dan kemampuan daya saing (Mellat-Parast dan Dignan, 2007). Sehubungan itu, dalam melaksanakan standard kualiti yang berkesan di sekolah, komitmen merupakan sebahagian daripada proses kualiti yang diperlukan dalam sistem pengurusan kualiti sekolah. Dalam hal ini, kepimpinan sahaja tidak mencukupi jika tidak dikaitkan dengan komitmen. Dalam menjayakan aktiviti-aktiviti kualiti, pengetua mesti terlibat sepenuhnya dalam kegiatan organisasi dengan tiadanya unsur paksaan untuk melakukannya serta berusaha dengan gigih untuk mencapai hasrat untuk faedah pelanggan (Heavey dan Simsek, 2017). Dalam hal ini isu penting yang perlu ditangani adalah sejauhmana dan bagaimana komitmen dalam melaksanakan pengurusan kualiti di organisasi.

Organisasi yang menginginkan pencapaian yang tinggi memerlukan pekerja yang komited pada pekerjaan dan organisasi (Ozdemir 2017). Komitmen dalam organisasi dipengaruhi oleh pelbagai perkara iaitu kepimpinan, pengurusan sumber manusia, kepuasan kerja dan budaya organisasi.

KEPIMPINAN

Pengaruh kepimpinan dipertunjukkan melalui stail kepimpinan tertentu seperti bersifat demokratik, terlibat dan menyokong (Ukaidi 2016). Sifat-sifat kepimpinan ini lebih mudah difahami dengan merujuk kepada stail kepimpinan. Stail kepimpinan yang mempunyai pengaruh besar kepada komitmen organisasi didapati adalah kepimpinan transaksi dan transformasi (Jackson, Meyer Wang 2013; Ali 2016; Mohammad dan Wang 2018; Khan et al. 2012). Kepimpinan transaksi melibatkan penggunaan ganjaran bagi memberi motivasi kepada pekerja. Manakala kepimpinan transformasi merujuk kepada pemimpin yang berkarisma dan mampu menjalin perhubungan baik dengan ahli. Menurut Ali (2016), stail transformasi membuahkan pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu mempunyai perkaitan signifikan terhadap dimensi komitmen organisasi manakala stail transaksi tidak signifikan transformasi. Kepimpinan transformasi memberi kesan kuat kepada kesemua aspek komitmen organisasi; afektif, berterusan dan normatif, tetapi kepimpinan transaksi mempunyai kesan yang lemah kepada tiga dimensi komitmen ini (Ali 2016). Kepimpinan transformasi adalah lebih fleksibel lantaran itu memberi ruang untuk ahli meningkatkan kreativiti dan memberi autonomi walaupun begitu, kedua-dua kepimpinan merupakan sumber pencapaian tinggi organisasi (Khan et al. 2012).

Kedua-dua stail kepimpinan ini mempunyai hubungan dengan pencapaian pekerja melalui kesan mereka terhadap kesamaran peranan kerja serta kawalan hala tuju (Mohammad dan Wang 2018). Apabila skop pekerjaan dan hala tuju jelas dan difahami oleh ahli organisasi yang lain, maka pekerjaan mampu dilakukan dengan baik. Oleh hal sedemikian, tanggungjawab yang diberikan dijalankan dengan berkesan lantas menunjukkan komitmen yang baik kepada organisasi dan membina budaya kerja yang baik di mana setiap ahli mampu menggunakan keseluruhan potensi mereka. Perkara ini bersesuaian dengan pendapat Khan et al. (2012) bahawa komitmen menjadi perantara antara kepimpinan dan pencapaian organisasi.

Ali (2016) juga berpendapat bahawa pemimpin yang mempunyai nilai bijak emosi yang tinggi memberikan impak yang lebih jelas kepada ahli dan organisasi. Oleh itu, beliau menggalakkan tumpuan turut diberikan untuk melatih ahli organisasi agar mempunyai pengetahuan emosi. Pengetahuan emosi ini membantu pemimpin dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin dengan berkesan kerana lebih bersifat empati lantas meningkatkan kefahaman terhadap ahli organisasi. Pada masa yang sama, pemimpin lebih sedar terhadap suasana yang dibina oleh beliau ketika memimpin.

Kepimpinan yang baik membentuk budaya dan ruang kerja yang kompetitif lagi kondusif, dan meningkatkan komitmen ahli (Jackson, Meyer dan Wang 2013; M. Suleman, Adil dan Muhammad Asif 2011; Ukaidi 2016). Keberkesanan organisasi melalui kepimpinan dapat dilihat melalui polisi komunikasi dan perancangan, peraturan dan undang-undang, pemberian insentif, arahan, kerjasama dan ruang kerja yang membantu ahli organisasi dengan positif (M. Suleman, Adil dan Muhammad Asif 2011). Namun begitu, menurut kajian Noorliza dan Muhammad Hasmi (2019), harapan yang tinggi tidak sepatutnya diberikan kepada pengarah yang dapat dibina seseorang pemimpin terhadap ahlinya tetapi perhatian sepatutnya diberikan kepada mereka dinamik dan atribut kepimpinan yang kukuh di samping mengenal pasti keupayaan kepimpinan yang wujud. Oleh itu, pemimpin perlu proaktif dalam mencari amalan kepimpinan yang bersesuaian.

PENGURUSAN SUMBER MANUSIA (PSM)

Pengaruh pengurusan sumber manusia kepada komitmen lahir daripada perhubungan dan persepsi ahli terhadap amalan PSM. Amalan PSM seperti latihan, sokongan, dan ganjaran dalam kata lain

bagaimana PSM melayan ahli organisasi. Sekiranya amalan PSM bersifat positif iaitu menyokong dan memenuhi keperluan dan kehendak ahli, maka ahli menjadi lebih komited kepada organisasi sehingga dapat mengurangkan kebarangkalian untuk ahli meninggalkan organisasi (Guchait dan Cho 2010). Kajian Khulida dan Tan (2015) mendapati bahawa amalan PSM mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen meskipun kenaikan pangkat tidak menunjukkan kesan signifikan. Perkara ini dikaitkan dengan kompensasi yang diberikan oleh PSM kepada ahli. Seandainya ahli organisasi bertanggungjawab bahawa polisi kompensasi organisasi adalah adil lagi saksama (*equitable*), maka persepsi ahli organisasi terhadap PSM adalah positif. Maksudnya, ahli mahukan setiap usaha yang disalurkan kepada organisasi mendapat ganjaran yang setimpal. Pada masa yang sama, dapatan menunjukkan ahli organisasi yang memerlukan latihan dan pembangunan meluahkan kadar komitmen yang rendah disebabkan oleh latihan yang diberikan tidak mampu mengintegrasikan latihan dengan praktikal kerja oleh ahli tersebut. Dalam kata lain, latihan yang diberikan tidak menyokong keperluan ahli lantas menggambarkan PSM yang tidak memahami ahli organisasi.

Selain itu, daripada PSM yang membentuk nilai organisasi, Rosete (2006) mendapati bahawa keserasian jenis nilai organisasi dan objektif pengurusan pencapaian menunjukkan perhubungan bertahap rendah berkaitan komitmen individu kepada organisasi. Dalam konteks ini, perkara ini membawa maksud bahawa ahli sanggup untuk memberikan usaha yang lebih banyak untuk membantu organisasi menjadi berjaya dan menerima perubahan organisasi. Hafiz (2017) menyarankan agar pihak PSM menggunakan rangka kerja, pembangunan karier, latihan, ganjaran, pengurusan pencapaian serta sekuriti pekerjaan untuk meningkatkan komitmen ahli organisasi. Penggunaan ini hendaklah dilakukan secara berhemah iaitu bersesuaian dengan keperluan dan konteks ahli dan tidak dilakukan secara sewenang-wenangnya. Jika tidak, komitmen yang ingin dipupuk tidak akan berhasil dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

Seterusnya, perkara-perkara yang perlu dipupuk oleh PSM untuk membina tingkah laku komitmen adalah bertemakan kepercayaan (*trust*), ganjaran (*reward*), motivasi (*motivation*) dan keyakinan-diri (*self-esteem*) (Machokoto 2019). Empat tema ini menjadi sasaran kerana ditemui selaras dalam ketiga-tiga kategori komitmen (*afektif*, *berterusan* dan

normatif). Kepercayaan merujuk kepada koordinasi perasaan antara ahli organisasi di mana kepercayaan menjadi tulang belakang perhubungan yang dibina. Kepercayaan ini merangkumi daripada integriti sehinggalah akauntabiliti dalam menjalankan tanggungjawab sehinggalah. Ganjaran adalah satu bentuk pengiktirafan kepada keterlibatan yang diberikan oleh ahli dan hendaklah diberi bersesuaian dengan ahli yang menerima. Motivasi merujuk kepada perasaan yang berkobar untuk bertindak agar bermanfaat kepada organisasi di samping membina perasaan kekitaan dalam organisasi. Keyakinan diri pula bermaksud rasa selamat dan stabil berkenaan keberadaan diri sebagai ahli organisasi di mana ahli berasa mereka mempunyai tempat dalam organisasi. Kajian Maha (2015) mendapati bahawa penglibatan ahli organisasi dalam organisasi memberikan gambaran lebih jelas terhadap pencapaian pekerjaan berbanding komitmen mereka terhadap organisasi. Justeru, menunjukkan bahawa komitmen organisasi tidak boleh diukur hanya menggunakan elemen penglibatan ahli organisasi.

KEPUASAN BEKERJA

Dalam kepuasan bekerja, elemen ini dikait rapat dengan kepimpinan (Nooliza dan Muhammad Hasmi 2019; Reiley Jacobs 2019) iaitu kepuasan bekerja dipengaruhi oleh kepimpinan dan melahirkan komitmen organisasi. Ahli organisasi menjadi lebih berpuas hati apabila dinamik kuasa oleh pemimpin dilandaskan kepada rasa hormat dan sanjungan. Selain itu, pemimpin perlu menunjukkan kepakaran dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan kepuasan bekerja oleh ahli organisasi. Seterusnya, untuk mencapai kepuasan bekerja dan komitmen, empat perkara hendaklah dijalankan serentak; latihan, motivasi, orientasi pelanggan dan ganjaran (Masoud dan Maryam 2016). Perkara ini bermaksud bahawa PSM memainkan peranan dalam membina kepuasan bekerja. Berdasarkan kajian-kajian ini, kepuasan bekerja menceritakan banyak perhubungan yang ditemui antara kuasa pemimpin/pengurusan dan pencapaian ahlinya.

Sehubungan dengan itu, kepuasan bekerja mempunyai impak positif terhadap komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Yücel 2012). Oleh itu Yücel menyatakan bahawa keberkesanan pemilihan, latihan dan program penyeliaan hendaklah dinilai daripada perspektif kepuasan pekerja juga. Dengan mengambil kira perspektif pekerja, keperluan, kehendak dan situasi

pekerja menjadi lebih jelas lantas dapat diselaraskan dengan polisi dan hala tuju organisasi.

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen ahli. Su, Baird dan Blair (2009) menemui bahawa ahli organisasi memberikan komitmen yang lebih tinggi apabila organisasi lebih berfokuskan kepada hasil berbanding proses. Justeru, mereka menggalakkan agar pengurusan memberi tekanan kepada tindakan, prestasi dan hasil di samping meletakkan jangkaan yang tinggi kepada pencapaian dan kadar kompetitif. M. Suleman, Adil dan Muhammad Asif (2011) mengatakan bahawa apabila budaya organisasi dan nilai ahli adalah sama, komitmen ahli meningkat terutama sekali pada ahli baharu.

Budaya organisasi juga melihat kepada konteks mengikut peringkat keberadaan seseorang ahli dalam organisasi. Hal ini kerana keperluan, kehendak, tanggungjawab serta suasana yang dilalui oleh ahli berbeza-beza mengikut peringkat tersebut. Ahli organisasi yang berada pada peringkat atasan dipengaruhi secara signifikan oleh kestabilan kerja berbanding latihan. Latihan tidak memberikan impak kepada komitmen pada peringkat atasan tetapi memberi kesan kepada peringkat bawahan disebabkan faktor pekerjaan yang dilakukan yang memerlukan kemahiran (Su, Baird dan Blair 2009). Dengan mendapat latihan, ahli berasa bahawa keperluan mereka dipenuhi di samping mendapat sokongan dan situasi mereka difahami lantas memupuk komitmen dalam diri mereka. Marques et al. (2019) mengaitkan latihan, menimba pengalaman dan pencarian pengetahuan dengan pembinaan komitmen afektif yang tinggi. Hal ini kerana terbina perasaan terhutang budi dengan organisasi. Lantas, pengurusan hendaklah mempertingkatkan amalan seperti pemberian ganjaran, komunikasi berkesam dan lebihkan autonomi. Selain itu, untuk membina budaya organisasi yang mempunyai pencapaian yang tinggi, Ukaidi (2016) menyarankan penerapan perhubungan interpersonal berkesan, dialog dan ketelusan oleh pemimpin.

Secara keseluruhan, komitmen merupakan suatu perkara yang kompleks dan tidak dapat dilihat daripada satu perspektif semata-mata. Terdapat empat perkara yang sering dikaitkan dengan komitmen dalam pengurusan adalah kepimpinan, pengurusan sumber manusia, kepuasan bekerja dan budaya organisasi. Setiap elemen saling

berkaitan antara satu sama lain dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Perkara yang menonjol daripada empat perkara ini adalah setiap tindakan dan perangkaan yang dilakukan hendaklah bertepatan dengan konteks dan keperluan organisasi dan ahlinya.

Kesimpulannya dapat dirumuskan bahawa komitmen pengetua dalam pengurusan kualiti berkaitan rapat dengan peranannya di sekolah. Oleh kerana pengurusan kualiti merupakan usaha penambahbaikan yang berterusan (Goetsch dan Davis 2013), maka pengetua sebagai pengurus organisasi harus memberi penekanan terhadap cara penyampaian kepentingan sistem pengurusan kualiti di sekolah. Antara tanggungjawab dan komitmen utama pengetua adalah memastikan pematuhan kepada keperluan terhadap sistem pengurusan kualiti melalui penglibatan secara menyeluruh. Di samping memberi sokongan kepada setiap individu yang menyumbang kepada keberkesanan sistem pengurusan kualiti, menggalakkan penambahbaikan serta menyokong aktiviti-aktiviti yang dipertanggungjawabkan dalam melaksanakan pengurusan kualiti.

KOMITMEN DAN KEBERKESANAN KUALITI

Komitmen didapati mempunyai perkaitan dengan produktiviti. Ini kerana bagi pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi, kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi adalah rendah (Allen dan Meyer 1990). Individu yang mempunyai komitmen yang tinggi akan berusaha sedaya-upaya agar sesebuah kerja atau amanah yang telah diberikan dilaksanakan sehingga ke penghujung meskipun melalui pelbagai cabaran. Dalam hal ini komitmen dilihat telah yang memacu individu untuk mengharungi cabaran dan dugaan yang melanda (Tolentino 2013).

Porter et al. (1974) dan Mowday, Steers dan Porter (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan untuk pengenpastian seseorang individu dalam penglibatan di dalam organisasi. Terdapat tiga komponen dalam komitmen yang dinyatakan mereka;

1. kepercayaan dan penerimaan yang tinggi pada matlamat dan nilai organisasi
2. kesediaan untuk memberikan usaha padu pada organisasi, dan
3. keinginan yang jitu untuk terus berkekal sebagai ahli organisasi.

Secara mudah, individu yang mempunyai komitmen yang tinggi mempunyai kepercayaan pada organisasi, kesanggupan untuk berkorban demi organisasi dan semangat kesetiaan yang tinggi sebagai ahli organisasi. Perkara ini turut disebut oleh Sergiovanni (1982) yang menyatakan bahawa kawalan kualiti iaitu satu bentuk pencapaian merujuk kepada keadaan minda yang terhasil daripada kesetiaan dan komitmen individu yang mempunyai keyakinan pada perkara yang mereka lakukan. Dalam hal ini pencapaian pekerjaan (*job performance*) mempunyai perkaitan langsung dengan tahap komitmen pekerja.

Mowday, Steers dan Porter (1979) mengemukakan bahawa mengkaji komitmen organisasi terbahagi kepada dua iaitu secara sikap (*attitude*) ataupun tingkah laku (*behaviour*). Secara tingkah laku, perkara ini berbentuk akibat tindakan luaran yang dapat dilihat seperti individu memilih untuk terikat kepada organisasi. Manakala secara sikap pula melihat kepada identiti iaitu lebih terarah kepada sifat dalaman individu. Terdapat dua unsur yang digunakan untuk melihat komitmen pekerja. Pertama, daripada kaedah kepimpinan secara atas ke bawah yang lebih berkaitan tingkah laku individu. Kedua, secara intrinsik ataupun psikologi individu dalam organisasi iaitu lebih berkaitan dengan sikap individu.

KOMITMEN BERDASARKAN KEPIMPINAN

Kepimpinan iaitu individu-individu yang bertindak sebagai pemimpin bertanggungjawab memberikan halatuju dan panduan dalam sesebuah organisasi (Mauch 2010). Algahtani (2014) merumuskan fokus definisi kepimpinan terbahagi kepada dua komponen; proses mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat yang dituju, dan untuk membina sebuah visi. Berdasarkan kedua-dua pengkaji ini, kepimpinan melibatkan individu yang berkuasa ke atas sebuah kumpulan. Lantaran itu, membentuk dan mengolah kumpulan tersebut dalam proses mencapai tujuan.

Kepimpinan yang membina kesetiaan dan komitmen adalah melalui pemberian ganjaran dan pengiktirafan (Bolden et al. 2003). Namun begitu, dapatan daripada Limsila dan Ogunlana (2008) menjelaskan bahawa reformasi dan perubahan oleh kepimpinan boleh menanam komitmen dalam jati diri pengikutnya sehingga membina kerelaan untuk bekerja dengan lebih baik. Dalam kata ringkas, komitmen boleh terhasil kesan daripada kepimpinan yang berkesan (Amanchukwu et al. 2015).

Dalam hal ini peranan pengurusan dalam konteks kepimpinan sangat diperlukan bagi mempraktikkan budaya kualiti dalam organisasi (Lawrence 2015). Ini kerana pengurusan atasan memainkan peranan penting dalam membudayakan kualiti dalam organisasi (Kannan 2009). Oleh demikian pengurusan atas perlu menyediakan garis panduan yang jelas bagi memastikan pelanggan dapat melihat potensi kualiti daripada produk yang terhasil. Selain itu ahli-ahli dalam organisasi juga perlu dibentuk agar boleh membudaya kualiti dalam tugas harian yang mereka lakukan (Eskildsen dan Dahlgaard 2000).

Rumusannya kepimpinan pengetua memainkan peranan yang penting bagi memastikan setiap individu yang terlibat memberikan komitmen yang tinggi pada pengurusan pihak sekolah. Tahap komitmen yang tinggi dalam kalangan guru-guru boleh terhasil melalui budaya kerja yang diterapkan dalam gaya kepimpinan yang berkesan. Ini kerana setiap seorang yang terlibat dalam pelaksanaan kualiti yang dijalankan di sekolah telah dapat memahami keperluan untuk mencapai visi dan misi yang ingin dicapai oleh pihak sekolah.

KOMITMEN BERDASARKAN ELEMEN INTRINSIK

Komitmen intrinsik dalam organisasi diteliti oleh Meyer dan Allen (1991) dengan memperkenalkan model tiga komponen (MTK) untuk mengkaji komitmen organisasi (KO) daripada sudut psikologi dan pelbagai modal. Komponen-komponen tersebut melibatkan Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berterusan (KB) (Continuance Commitment). Rajah 2 menggambarkan Model Tiga Komponen (MTK) dalam konteks kajian komitmen organisasi dan hasil yang dicapai secara jangka pendek dan jangka panjang.

Keterikatan emosi dan psikologi terhadap organisasi menjelaskan Komitmen Afektif (Meyer dan Allen 1991; Jaros 2007). Seseorang yang mempunyai kadar Komitmen Afektif yang tinggi bermakna bahawa individu tersebut mempunyai perhubungan yang baik atau positif dengan organisasi lantas membina komitmen terhadap organisasi. Dalam kata lain, perhubungan baik menyebabkan individu berkeinginan untuk kekal bersama dengan organisasi dan membentuk kecenderungan yang sejajar dengan objektif, misi dan visi organisasi.

Seterusnya, Komitmen Normatif berlegar dalam kerangka kebertanggungjawaban ataupun

akauntabiliti untuk terus memberikan komitmen kepada organisasi (Meyer dan Allen 1991; Jaros 2007). Individu mempunyai kepercayaan bahawa mereka 'sepatutnya' meneruskan keberadaan mereka di organisasi tersebut. Kadar Komitmen Normatif yang tinggi membawa maksud bahawa individu tersebut mempunyai rasa kebertanggungjawaban yang tinggi kepada organisasi. Kebertanggungjawaban ini berpunca daripada rasa terutang budi kepada organisasi yang telah membantu pekerja, nilai moral pekerja terhadap organisasi ataupun kerana budaya kerja.

Komponen ketiga, Komitmen Berterusan melihat kepada komitmen yang diberikan kerana meninggalkan organisasi adalah lebih berisiko berbanding kekal bekerja di organisasi (Meyer dan Allen 1991; Jaros 2007). Nilai Komitmen Berterusan yang tinggi menggambarkan individu terpaksa memberikan komitmen kerana khuatir dengan kesan meninggalkan organisasi seperti pengangguran yang lama. Perspektif lain pula melihat bahawa pekerja tidak mempunyai alternatif yang lebih baik selain daripada terus kekal di organisasi. Sehubungan dengan itu, Komitmen Berterusan juga meliputi aspek pelaburan yang telah ditabur oleh pekerja kepada organisasi. Hal ini merujuk kepada kemahiran yang ada pada pekerja merupakan satu kelebihan kepada organisasi tetapi tidak diperlukan oleh organisasi lain (Norazian dan Khalip 2016).

Antara tiga dimensi komitmen organisasi Model Tiga Komitmen ini kajian lepas menunjukkan variasi dapatan. Tolentino (2013) mendapati hanya KA memberikan pengaruh signifikan kepada pencapaian pekerjaan dalam ahli akademik. Berbeza dengan dapatan Sirin, Bilir dan Karademir (2013) dalam institusi belia dan sukan yang mengatakan bahawa KA tidak mempunyai pengaruh besar kepada pencapaian pekerjaan sebaliknya komitmen organisasi dipengaruhi oleh Komitmen Berterusan dan Komitmen Normatif. Namun, terdapat juga kajian yang mendapati bahawa ketiga-tiga komponen Model Tiga Komponen memberikan kesan positif kepada pencapaian pekerjaan (Salim Musabah Bakhit dan Noor Azmi 2017; Rafiei, Mohammad Taghi dan Faroozandeh 2014). Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa setiap organisasi mempunyai konteks yang berlainan lantas membuahkan hasil kajian yang berbeza-beza. Walaupun begitu, melalui kajian-kajian lepas ini membuktikan bahawa Model Tiga Komponen mampu merungkai perhubungan antara komitmen dan pencapaian pekerja.

Oleh yang demikian, secara rumusannya dapat dirumuskan bahawa dalam konteks pengurusan kualiti di sekolah, komitmen merupakan komponen yang perlu diberi penekanan dalam memastikan kejayaan pelaksanaannya di sekolah. Dalam hal ini kepimpinan pengetua menjadi pemangkin komitmen guru-guru untuk memastikan pelaksanaan pengurusan kualiti berjalan lancar. Hal ini kemudiannya dapat mempengaruhi komitmen intrinsik (dalaman) individu yang diuraikan oleh Model Tiga Komponen oleh Meyer dan Allen (1991). Dalam hal ini seseorang yang memiliki komitmen organisasi dapat dikenalpasti iaitu memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompok; bersedia melakukan pengorbanan; memiliki visi strategi yang tidak mementingkan diri, bekerja bersungguh-sungguh walaupun tanpa imbuhan langsung, memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahap yang akan dicapai dan memiliki kesedaran diri dengan perasaan bahawa pekerjaan bukanlah suatu bebanan baginya (Goleman 1998).

KESIMPULAN

Rumusannya nilai komitmen yang dimiliki oleh individu boleh mempengaruhi kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Individu yang mempunyai nilai komitmen yang tinggi, sentiasa berusaha sedaya upaya untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Sehubungan itu, pemahaman dan kejelasan pengetua pada peringkat input (komponen komitmen) sangat diperlukan. Pada peringkat ini pengemblengan sikap (kefahaman dan tanggapan) boleh memberi implikasi terhadap gaya bertindak dan penyampaian tuntutan pelanggan. Oleh yang demikian, elemen struktur organisasi, komunikasi, motivasi, kepimpinan, kerja berkumpulan, penghargaan, latihan serta pemberian kuasa perlu dititikberatkan oleh pihak pengetua. Hal ini seterusnya dapat mempengaruhi proses dalam pelaksanaan pengurusan kualiti di sekolah. Dimana kesetiaan dan komitmen boleh dibina melalui proses peneguhan kepada guru seperti pemberian ganjaran dan pengiktirafan. Ini bermakna wujudnya kawalan kualiti yang terhasil daripada keyakinan individu dalam perkara yang mereka lakukan sehingga mencetuskan kesetiaan dan komitmen. Sehubungan itu, output daripada proses tersebut dapat mempengaruhi pencapaian pengetua dalam melaksanakan pengurusan kualiti di sekolah.

RUJUKAN

- Algahtani, A. 2014. Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices* 2(3):71-82.
- Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J., dan Ololube, N.P. 2015. A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management* 5(1): 6-14.
- Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip. 2007. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan* 10: 56-64.
- Abdullah Wafi Ariffin. 2013. Kepimpinan tranformasi pengetua dan kualiti pengurusan sekolah menengah di Negeri Sembilan. Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Amalina Ibrahim, Farimah Wati Halim dan Wan Shahrazad Wan Sulaiman. 2017. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah. *International Research Journal Of Education And Sciences* 1(1): 51-54.
- Burnham J.W. 2010. *Managing Quality in Schools*. Terjemahan Tengku Abd Aziz Tengku Zainal. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Davies, B. dan West-Burnham, J. 2010. *Menyusun Semula Kualiti Sekolah*. Terjemahan Zol Azlan Hamidin. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia
- Tugrul, C. 2014. Commitment to school and student. *International Journal Of Academic Research In Business and Social Sciences* 3(1): 336-340.
- Drucker, P.F. 1974. *Management: Task and Responsibilities, Practices*. London: Wiliam Heinemann Ltd Oxford
- Eikenberry, K. 2016. Leadership and Learning; the three commitments leaders must take. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* 10(6): 56-64.
- Hamidah Yusof dan Kong Yuen Ching. 2014. Gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan keberkesanan sekolah. *Management Research Journal*. Vol (3): 93-106
- Heavey, C. dan Simsek, Z. 2017. Distributed cognition in top managemnet teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory system. *Journal Management* 43(3): 919-945.
- Hazriyanto dan Ibrahim Badaruddin. 2019. The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction and performance and among lectures in Batam. *Journal of Technical Education and Training* 11(1): 151-158.
- Irma Suryani. 2018. Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi* 9(1): 26-34.
- Ida Respatiningsih dan Frans Sudirjo. 2015. Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* 14(3): 52-58.

- Ilhaamie Abdul Ghani, Azmi dan Nor Raudal Siren. 2018. Job satisfaction level of non government Islamic religious school teacher. *Akademika* 88(2): 35-58
- Igella, R. 2014. Factor Influencing Employee Commitment: A Case Of Kenya Civil Aviation Authority. Summer. United States International University.
- West-Burnham, J. 2010. *Managing Quality in Schools*. Terjemahan Tengku Abd Aziz Tengku Zainal. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia
- Khaliq, H., Naseem, B. dan Khalid, S. 2016. A study of factor affecting organizational commitment among bank officers in Pakistan. *Journal of Business and Financial Affair* 6(1):1-5.
- Latifah Yusof. 2003. Kepimpinan pengetua dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sebuah sekolah menengah di Zon Keramat Kuala Lumpur. Kertas Projek Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Limsila, K., dan Ogunlana, S. O. 2008. Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management* 15(2): 164-184.
- Lim Kong Teong dan Tang Swee Mei. 2008. Amalan pengurusan kualiti menyeluruh dalam proses pengajaran dan pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Universiti Utara Malaysia*: 143-159
- Lok, P. dan Crawford, J. 2003. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development* 23(4): 321-338.
- Njenga, G., Kamau, C., dan Njenga, S. 2015. Factors affecting employees' commitment to an organization: A case study of Jordan College of Technology (JCT), Thika. *International Journal of Scientific and Research Publications* 5(10): 1-12.
- Nguyen, N.N., Mai, K.N. dan Nguyen, P.V. 2014. Factors affecting employees' organizational commitment—A study of banking staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science* 2(1): 7-11.
- Noralai Ismail dan Norhasni Zainal Abiddin. 2010. Tinjauan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. *Dinamika Sosial Ekonomi* 6(1): 1-16.
- Nik Mustafa Mat Ail, Mohd Radzi Taib, HASlina Jaafar, Wan Aida Rohana Mohd Salleh dan Mohd Nawawi Omar. 2015. Principal instructional leadership and teachers commitment in three MARA Junior Sciences Colleges (MJSC) in Pahang Malaysia. *Social and Behavioral Sciences Journal* 191: 1848-1853.
- M. Suleman Sabir, Adil Sohail, Muhammad Asif Khan. 2011. Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 3(2): 145-152.
- Muna Mohd Bookeri dan Atasya Osmadi. 2013. produktiviti dan hubungannya dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam organisasi pembinaan. *Journal Design And Built* (6):1-15
- Machokoto, W. 2019. Employee commitment could be enhanced in the healthcare sector in the UK. *International Journal of Psychology and Cognitive Science* 5(1): 24-29.
- Maha Ahmed Zaki Dajani. 2015. The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences* 3(5): 138-147.
- Marques, J.M.R., Falce, J.L.L., Marques, F.M.F.R., Muylder, C.F.D. dan Silva, J.T.M. 2019. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*.
- Masoud Pour Kiani dan Maryam Tanabandeh. 2016. Explaining the relationship between management commitment to service quality, job satisfaction, and organizational performance in the staff of Islamic Republic of Iran's Custom. *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*: 101-115.
- Mohammed Al-Malki dan Wang Juan. 2018. Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing* 3(3): 40-49.
- Mauch, P. D. 2010. *Quality Management Theory and Application*. CRC Press. Boca Raton.
- Muhammad Zuber, Muhammad Husin dan Muhammad Helmi. 2020. Penilaian kepuasan perkhidmatan pendidikan TVET berdasarkan bangsa di Universiti Awam Malaysia. *Akademika* 90(1): 99-111
- Mowday, R. T., Steers, R. M., dan Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior* 14(2): 224-247.
- Özdemir, S. 2017. The Impact Of Leadership Styles On Organizational Commitment And Turnover. Dlm. *4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences dan Arts*. Varna, Vurgaria.
- Ong Cheng Sing. 1995. Komitmen dan prestasi organisasi cabaran kepada pengurusan pendidikan. *Jurnal Pendidikan* 19(1): 57-68
- Prasert Suttipan. 2008. Mekanisma penyatuan kaedah proses: perkhidmatan berkualiti dan daya saing. *Jurnal Produktiviti* 22: 31-36.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010). Kementerian Pendidikan Malaysia 2010.
- Puteh Saifullizam, Ahmad Rizal Madar dan Mohd Zairulniza Jaludi. 2005. *Pembelajaran Melalui Simulasi Komputer Dalam Membangunkan Proses Kognitif*. Kertas Kerja Seminar Kebangsaan ICT Dalam Pendidikan 2005

- Javed Samia. 2015. Impact of the top management commitment on quality management. *International Journal of Scientific and Research Publication* 5(8): 1-5
- Shirazi Syed, Teh Suhaila Tajuddin, Sri Wahyu Sakina Ahmad Sanusi dan Nur Fikhriah
- Takril. 2015. Proceeding of the International Conference on Masjid, Zkat dan Waqf (IMAF 2015). 1 – 2 December 2015, Shah Alam, Selangor.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. 2018. Bagaimana organisasi boleh memotivasikan pekerja untuk belajar dalam latihan: Persepsi ahli akademik. *Akademika* 88(2): 5-20.
- Sutan Saqar Oqari dan Al Wahaibi. 2016. Factor influencing organization commitments: A review of recent study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6(7): 241-246.
- Sameer Ahmad Boset dan Adelina Samawi. 2020. Mediating effect of work motivation on the relationship between competency and professional performance of EFL teacher. *Akademika* 90(1): 63-75
- Tolentino, R. C. 2013. Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management* 15(1):51-59.
- Ukaidi, C.U.A. 2016. The influence of leadership styles on organizational performance in Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management* 4(4): 25-34.
- Victor, F., Ang, P. dan Bello, S.O. 2018. Analysis of teachers' commitment and dimensions of organizational commitment in Edo State Public Secondary Schools. *Journal of Education and Social* 8(3): 87-92.
- Yong Hie Hie, Hasnita Ku Samsu, Zatul Himmah Adnan, Mohd Daud Awang dan Adlina Abd Halim. 2018. Peranan guru sebagai agen sosialisasi dalam membentuk perpaduan kaum di sekolah. *Akademika* 88(2): 95-108.
- Werss, A. 1995. *Our Emperor Has No Clothes*. Kuala Lumpur: Advantange Quest Publication.
- Zainal Abidin, Norhasni Ismail dan Noralai. 2010. Tinjauan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. *Dinamika Sosial Ekonomi* 6(1): 1-31.
- Bustang Baco (corresponding author)
SMK Lembah Subang/4
47301 Petaling Jaya
Malaysia
email:bobjebat@gmail.com
- Kadir Arifin
Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan Dan Persekitaran
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
43600 Bangi Selangor
Malaysia
Email:kadir@ukm.edu.my
- Azahan Awang
Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan Dan Persekitaran
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
43600 Bangi Selangor
Malaysia
Email:azahan@ukm.edu.my
- Received: 20 June 2019
Accepted: 30 Ogos 2020