

PENGUPAYAAN DAN MOTIVASI KERJA GURU KANAN SEKOLAH MENENGAH DI KOTA KINABALU, SABAH

Mohd. Khairuddin Abdullah, Salleh Abd. Rashid,
Anuar Din & Kusdi Ribut

ABSTRAK

Pengupayaan dan motivasi kerja dalam kalangan guru adalah amat penting. Kajian ini cuba melihat tahap motivasi kerja mengikut demografi guru atau responden meliputi jantina, umur, pengalaman memegang jawatan dan tempoh perkhidmatan. Responden yang terlibat dalam kajian ini melibatkan seramai 150 orang guru kanan daripada 10 buah sekolah menengah di Kota Kinabalu. Pemilihan responden dilakukan secara rawak. Satu set soal selidik yang mengandungi 75 item skala Likert digunakan untuk mengukur maklum balas responden. Data yang dikutip telah dianalisis menggunakan Statistical Package for the Social Science VII.0 (SPSS VII.0). Analisis kaedah statistik deskriptif dan statistik inferens dilakukan untuk memperoleh korelasi Pearson, ujian-t dan ANOVA sehalai. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan pengetua dengan motivasi kerja dalam kalangan guru yang dikaji. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara motivasi kerja guru mengikut demografi iaitu jantina, umur, pengalaman menyandang jawatan dan tempoh perkhidmatan responden.

Pendahuluan

Sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami perubahan yang pesat sama ada melibatkan struktur organisasi, peranan dan fungsi setiap bahagian di peringkat Kementerian Pelajaran, Jabatan Pelajaran dan sekolah. Perubahan ini merupakan satu strategi ke arah menyediakan infrastruktur yang lengkap dan terkini bagi menghadapi cabaran masa hadapan yang semakin rumit (Azmi Zakaria *et al.*, 1995). Pelan Pembangunan Pendidikan 2001-2010, Kementerian Pelajaran Malaysia merupakan suatu usaha untuk meningkatkan akses, ekuiti, kualiti dan keberkesanan pengurusan pendidikan. Pelan tersebut telah dijadikan teras utama untuk meningkatkan mutu pendidikan negara agar setaraf dengan negara-negara maju. Pelbagai program latihan telah dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran khusus untuk pengetua dan guru melalui Penubuhan Institut Aminuddin Baki, institut perguruan dan Jabatan Pelajaran Negeri yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti kepimpinan dan pengurusan sekolah. Keberkesanan kepimpinan dan pengurusan sekolah diberi perhatian bagi membentuk kepimpinan pendidikan yang mantap,

berkualiti dan berkesan. Hal ini demikian kerana pemimpin yang mempunyai kualiti pengurusan berkesan juga memiliki kekuatan untuk menguasai persekitaran yang berubah, bergolak dan mencabar serta mampu bertahan, bersaing dan mencipta kejayaan (Wan Mohd Zahid Wan Nordin, 1993).

Kajian-kajian lepas mengenai pengurusan sekolah (Shahril, 2000; Patricia, 1997) menunjukkan pola pengurusan berasaskan hubungan kemanusiaan mampu mewujudkan budaya dan persekitaran yang menjana kejayaan sekolah. Malah, kepimpinan pengetua yang berkesan berpaksi kepada dua faktor. Faktor pertama ialah membina komuniti kepimpinan dalam kalangan guru dan tidak bergantung secara mutlak kepada pengetua manakala faktor kedua ialah membina iklim dan persekitaran sekolah yang berteraskan kepada perhubungan intim di kalangan guru, pelajar dan ibu bapa (Abdul Shukor Abdullah, 1998). Bermakna, kejayaan sekolah turut dikaitkan dengan peranan guru-guru dan staf sokongan sekolah. Menurut Omar Abdul Kareem (2001), peranan pengetua tidak dapat dicapai dengan jayanya tanpa menggerakkan aset manusia yang mendukung organisasi sekolah. Malah, antara faktor kegagalan pemimpin mencemerlangkan organisasi ialah mengambil jalan yang mudah dengan tidak melibatkan staf dalam pengurusan (Patricia, 1997).

Pengurusan yang berasaskan pengupayaan merupakan satu pendekatan pengurusan yang menekankan hubungan baik di antara pengetua dengan guru-guru dan kakitangan sokongan (Wan Mohd Zahid Wan Nordin, 1993). Pengurusan sekolah yang dibina menerusi konsep tersebut berupaya membina unsur-unsur permuafakatan secara kolektif dalam melakukan sebarang aktiviti atau program yang dirancang. Guru akan bertindak lebih profesional kerana pengupayaan akan membentuk sikap akauntabiliti dan seponya (*ownership*) terhadap organisasi. Pengupayaan merupakan satu penurunan kuasa kepada pekerja melalui galakan dan penglibatan tanggungjawab untuk meningkatkan cara melaksanakan kerja dan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Clutterbuck, 1994, Cyhntia, 1994, Kenneth, 2000, dan Davis *et al.*, 2000).

Konsep pengupayaan yang disarankan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia menekankan beberapa aspek yang perlu difahami oleh semua bahagian, unit, agensi, termasuk sekolah agar dapat dilaksanakan dengan berkesan. Antara aspek tersebut ialah pelaksanaan pengupayaan sebagai efisien pelaksanaan dasar pendidikan, perkongsian kuasa, pertanggungjawaban, autonomi guru dalam pengajaran, dan tanggungjawab yang bukan hak (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, KPM, 1995). Efisien pelaksanaan dasar pendidikan bermaksud pelaksanaan pengupayaan di semua peringkat Kementerian Pelajaran hanya dilakukan terhadap perkara yang berkaitan dengan kelancaran dan keefisienan sesuatu dasar pendidikan yang diputuskan di peringkat kementerian. Bererti, pengupayaan tidak berkaitan dengan proses penggubalan dan pemutusan dasar-dasar pendidikan baru atau penggubalan dasar-dasar pendidikan yang sedia ada. Dasar-dasar yang diturunkan ke sekolah hendaklah dilaksanakan tanpa melakukan sebarang perubahan kepada dasar itu.

Perkongsian kuasa pula merujuk kepada satu bentuk perkongsian kuasa (*sharing of power*) daripada individu atau kumpulan individu yang mengetuai sesebuah institusi atau organisasi pendidikan kepada kakitangan bawahan. Pengupayaan meliputi aspek-aspek kesetiakawanan dan kesejawatan di antara pemimpin dengan subordinat. Dalam hal ini, pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua adalah berasaskan semangat kerja berpasukan (*team work*). Walaupun pengetua menurunkan kuasanya kepada guru untuk melaksanakan sesuatu tugas, pengetua tidak melepaskan tanggungjawab tersebut kepada guru semata-mata. Sebaliknya, beliau turut terlibat untuk menjayakan tugas tersebut.

Aspek tanggungjawab bersama merujuk kepada keadaan seseorang pemimpin atau ketua yang mempunyai akauntabiliti terhadap semua bentuk penurunan kuasa dan hasil daripada proses itu dalam institusi atau organisasi masing-masing. Amalan ini bukan merupakan suatu pemberian atau pengurniaan kuasa mutlak kepada kakitangan. Pengupayaan pula bukan merupakan satu bentuk '*laissez-faire management*'. Sungguhpun guru-guru diberi kuasa untuk membuat keputusan berkaitan dengan kerja yang dilakukan, pengetua sebagai ketua organisasi masih bertanggungjawab terhadap keputusan dan kesan terhadap semua aspek pengurusan sekolah. Pengupayaan adalah satu pola proses penurunan kuasa secara terancang dan bijaksana oleh pengetua selaku pihak atasan kepada guru-guru. Proses ini merupakan satu pendekatan penambahbaikan berterusan yang memberi fokus perhubungan dua hala di antara pengurus dengan subordinat. Kajian-kajian lepas (Aileen, 1994, Gregory, 1997), Davis *et al.*, 2000) mendapati pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua kepada guru-guru dan kakitangan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi terhadap kerja dalam kalangan guru dan staf di sekolah. Pengupayaan menjadi suatu keperluan organisasi pendidikan di negara ini kerana perkembangan ekonomi, sosial dan politik yang wujud menuntut pemimpin sekolah khususnya pengetua memainkan peranan yang proaktif dan bermakna dalam mencapai hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan merealisasikan wawasan negara.

Konsep pengupayaan merupakan suatu pendekatan pengurusan yang telah disarankan kepada pengetua-pengetua di Malaysia untuk dilaksanakan dalam pengurusan dan pentadbiran di sekolah. Pengupayaan adalah suatu pendekatan yang berkesan untuk menghapuskan "budaya lesu" di peringkat sekolah yang ditakrifkan sebagai "budaya menunggu", "budaya surat pekeliling dan arahan", "budaya pak turut" yang melemahkan dan membantutkan reformasi serta perubahan yang diharapkan (Wan Mohd Zahid Wan Nordin, 1993).

Pernyataan Masalah

Banyak perbincangan mengenai organisasi sekolah memberi tumpuan terhadap aspek pengurusan dan kepimpinan sekolah. Persoalan yang sering ditimbulkan ialah sama ada pengetua sebagai pengurus sekolah berjaya melaksanakan pendekatan pengurusan

yang efektif dan berupaya menggerakkan sumber untuk mencapai kecemerlangan ataupun sebaliknya. Tidak dapat dinafikan bahawa kepimpinan pengetua yang bersikap autokratik telah menghadkan penyertaan guru untuk memberi pandangan bagi membantu memajukan sekolah. Timbul juga persoalan berkaitan dengan pola pengurusan yang diamalkan oleh pengetua yang berjaya mewujudkan motivasi kerja dalam kalangan guru. Konsep pengupayaan dalam pengurusan di sekolah telah lama disarankan untuk dilaksanakan. Namun begitu, hasil kajian Pua Eng Teck (1997) mengenai pelaksanaan konsep pengupayaan dalam pentadbirannya mendapati amalan terhadap konsep ini jarang diamalkan. Dapatan ini menggambarkan masih terdapat pengetua pada hari ini yang tidak melaksanakan pengupayaan dalam pentadbiran sekolah dan hal ini akan mempengaruhi motivasi kerja dalam kalangan guru.

Persoalan motivasi kerja dalam kalangan guru merupakan suatu isu yang perlu dilihat dalam konteks profesion keguruan di negara ini. Zuria Mahmud *et al.* (1998), menyatakan terdapat sebilangan guru yang mengambil keputusan berhenti kerja disebabkan beban kerja yang semakin banyak. Masalah beban kerja ini tidak timbul jika pengetua sebagai pemimpin di peringkat sekolah dapat melaksanakan suatu pendekatan pengurusan yang berkesan dalam merencanakan agihan tugas di samping menimbulkan dorongan yang tinggi dalam kalangan guru terhadap profesion keguruan. Oleh itu, tahap motivasi guru penting diberikan perhatian bagi menggambarkan kualiti kehidupan dan persekitaran tempat kerja serta keberkesanan pendekatan pengurusan yang diamalkan pengetua dalam merencana kecemerlangan sekolah.

Soalan Kajian

Beberapa persoalan yang ditimbulkan adalah seperti yang berikut:

1. Adakah pengetua-pengetua sekolah menengah melaksanakan pengupayaan dalam pengurusan di sekolah?
2. Apakah tahap motivasi kerja para guru di sekolah menengah?
3. Adakah terdapat hubungan di antara pengupayaan dengan motivasi kerja dalam kalangan guru?
4. Adakah terdapat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi jantina?
5. Adakah terdapat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi umur?
6. Adakah terdapat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi pengalaman menyandang jawatan?
7. Adakah terdapat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi tempoh perkhidmatan?

Objektif Kajian

Berikut merupakan objektif kajian ini iaitu:

1. Mengenal pasti sama ada pengupayaan dilaksanakan oleh pengetua dalam pengurusan sekolah.
2. Melihat tahap motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah.
3. Melihat hubungan di antara pengupayaan dengan motivasi kerja dalam kalangan guru.
4. Melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi jantina.
5. Melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi umur.
6. Melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi pengalaman menyandang jawatan.
7. Melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru dari segi tempoh perkhidmatan.

Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini dinyatakan dalam bentuk hipotesis nul pada tahap aras signifikan 0.05 seperti berikut:

- Hol: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan pengetua dengan motivasi kerja guru.
- Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru dari segi jantina.
- Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru dari segi umur.
- Ho4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru dari segi pengalaman menyandang jawatan.
- Ho5: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru dari segi tempoh perkhidmatan.

Metodologi Kajian

Kajian ini dilaksanakan menggunakan kaedah tinjauan (*survey*). Data-data dikumpulkan melalui borang soal selidik. Sampel kajian sebanyak 150 adalah terdiri daripada Penolong Kanan dan Ketua Bidang di sekolah menengah gred A di Kota Kinabalu, Sabah. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah borang soal selidik. Borang ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu Bahagian A, B dan C. Bahagian A meliputi butiran umum, Bahagian B berkaitan dengan kepimpinan pengetua dalam konteks melaksanakan pengupayaan manakala Bahagian C pula berkaitan dengan motivasi kerja guru.

Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian komputer *SPSS VII.0*. Data-data dikumpulkan daripada soal selidik yang diedarkan kepada semua responden. Soal selidik yang telah diedarkan ke sekolah-sekolah akan dikumpulkan kembali seminggu kemudian. Statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh peratus, min dan sisihan piawai.

Dapatan dan Perbincangan

Responden kajian terdiri daripada guru-guru kanan sekolah menengah gred A yang sedang berkhidmat di 10 buah sekolah menengah di Kota Kinabalu, Sabah. Latar belakang responden seperti jantina, umur, jawatan disandang, pengalaman memegang jawatan dan tempoh perkhidmatan ditunjukkan dalam Jadual 1, 2, 3, 4 dan 5.

Jadual 1 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden berdasarkan jantina. Berdasarkan jadual tersebut, didapati seramai 70 orang (46 peratus) guru kanan adalah lelaki dan 80 orang (53.3 peratus) merupakan guru kanan perempuan.

Jadual 1: Bilangan dan peratusan responden mengikut jantina

Jantina	F	%
Lelaki	70	46.7
Perempuan	80	53.3
JUMLAH	150	100.0

Jadual 2: Bilangan dan peratusan responden mengikut peringkat umur

Peringkat Umur	F	%
20 - 29 Tahun	17	11.3
30 - 39 Tahun	88	58.7
40 - 49 Tahun	40	26.7
50 Tahun dan ke atas	5	3.3
JUMLAH	150	100.0

Jadual 2 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden berdasarkan peringkat umur. Seramai 17 orang (11.3 peratus) berumur antara 20 hingga 29 tahun, 88 orang (58.7 peratus) berumur antara 30 hingga 39 tahun, 40 orang (26.7 peratus) berumur antara 40 hingga 49 tahun dan lima orang (3.3 peratus) berumur 50 tahun dan ke atas.

Jadual 3: Bilangan dan peratusan responden mengikut jawatan disandang

Jawatan Disandang	F	%
GPK	10	6.7
GPKHEM	10	6.7
GPK KOKUM	10	6.7
Penyelia Petang	7	4.7
Ketua Bidang	40	26.7
Ketua Panitia	73	48.7
JUMLAH	150	100.0

Jadual 3 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut jawatan yang disandang. Seramai 10 orang (6.7 peratus) merupakan Guru Penolong Kanan, 10 orang (6.7 peratus) Guru Penolong Kanan HEM, 10 orang (6.7 peratus) Guru Penolong Kanan Kokurikulum, tujuh orang (4.7 peratus) Guru Penyelia Petang, 40 orang (26.7 peratus) Ketua Bidang dan 73 orang (48.7 peratus) adalah Ketua Panitia.

Jadual 4 : Bilangan dan peratusan responden mengikut pengalaman memegang jawatan guru kanan

Pengalaman Memegang Jawatan Guru Kanan	F	%
Kurang 1 Tahun	35	23.3
1 - 5 Tahun	56	37.3
6 - 10 Tahun	38	25.3
Lebih 10 Tahun	21	14.0
JUMLAH	150	100.0

Jadual 4 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut pengalaman memegang jawatan guru kanan iaitu Guru Penolong Kanan, Guru Penolong Kanan HEM, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Guru Penyelia Petang, Ketua Bidang dan Ketua Panitia. Bilangan responden yang mempunyai pengalaman memegang jawatan guru kanan kurang daripada setahun adalah 35 orang (23.3 peratus), satu hingga lima tahun seramai 56 orang (37.3 peratus), enam hingga 10 tahun seramai 38 orang (25.3 peratus) dan lebih daripada 10 tahun adalah seramai 21 orang (14.0 peratus). Analisis ini menunjukkan responden yang paling ramai adalah yang mempunyai pengalaman memegang jawatan selama satu hingga lima tahun iaitu 56 orang (37.3 peratus) dan responden yang paling sedikit adalah yang mempunyai pengalaman memegang jawatan lebih daripada 10 tahun iaitu seramai 21 orang (14.0 peratus).

**Jadual 5: Bilangan dan peratusan
responden mengikut tempoh perkhidmatan**

Tempoh Perkhidmatan	F	%
Kurang 1 Tahun	4	2.7
1 - 5 Tahun	27	18.0
6 - 10 Tahun	40	26.7
Lebih 10 Tahun	79	52.7
JUMLAH	150	100.0

Jadual 5 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut tempoh perkhidmatan sebagai guru dalam perkhidmatan pendidikan. Bilangan responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada setahun adalah empat orang (2.7 peratus), satu hingga lima tahun seramai 27 orang (18 peratus), enam hingga 10 tahun seramai 40 orang (26.7 peratus) dan lebih daripada 10 tahun adalah seramai 79 orang (52.7 peratus). Analisis ini menunjukkan responden yang paling ramai adalah yang mempunyai tempoh perkhidmatan lebih daripada 10 tahun iaitu 79 orang (52.7 peratus) dan responden yang paling sedikit adalah yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada setahun iaitu empat orang (2.7 peratus).

Analisis Pelaksanaan Pengupayaan oleh Pengetua

Jadual 6 menunjukkan taburan frekuensi dan peratusan min pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua sekolah yang dikaji berdasarkan penilaian responden. Dapatan menunjukkan bahawa majoriti responden menilai tahap pelaksanaan

kesemua faktor pengupayaan pengetua, termasuk pengupayaan secara keseluruhan mempunyai nilai min sederhana iaitu pada tahap 2.34 hingga 3.67.

Daripada 150 orang responden, seramai 103 orang (68.7 peratus) menilai pengupayaan pada tahap sederhana terhadap faktor kepercayaan, faktor pemupukan bakat terpendam 95 orang (63.3 peratus), faktor komunikasi dua hala seramai 131 orang (87.3 peratus) dan faktor bersikap positif seramai 139 orang (92.7 peratus). Keseluruhan pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua juga menunjukkan tahap sederhana iaitu seramai 133 orang (88.7 peratus) telah menilai sederhana daripada 150 orang responden.

Nilai purata min menunjukkan bahawa skor min bagi kesemua faktor pengupayaan, termasuk pengupayaan secara keseluruhannya adalah sederhana iaitu nilai purata min bagi faktor kepercayaan 3.52, pemupukan bakat terpendam 3.52, komunikasi dua hala 3.25 dan bersikap positif 3.06. Purata min bagi pelaksanaan pengupayaan secara keseluruhan juga berada pada tahap sederhana iaitu 3.38. Nilai sisihan piawai yang secara relatifnya rendah bagi semua faktor pengupayaan termasuk pengupayaan secara keseluruhannya menunjukkan bahawa kesemua responden memberikan penilaian mereka hampir dengan nilai min.

Jadual 6: Pelaksanaan pengupayaan pengetua

Pengupayaan/Tahap Pelaksanaan	F	%	Purata Min	S.P
Kepercayaan				
Rendah	1	0.7	3.52	0.34
Sederhana	103	68.7		
Tinggi	44	30.7		
Pemupukan Bakat Terpendam				
Rendah	1	0.7	3.52	0.42
Sederhana	95	63.3		
Tinggi	54	36.0		
Komunikasi Dua Hala				
Rendah	1	0.7	3.25	0.32
Sederhana	131	87.3		
Tinggi	18	12.0		
Bersikap Positif				
Rendah	3	2.0	3.06	0.37
Sederhana	139	92.7		
Tinggi	8	5.3		
Pengupayaan (Keseluruhan)				
Rendah	0	0.0	3.38	0.25
Sederhana	133	88.7		
Tinggi	17	11.3		
N=150				

Analisis Tahap Motivasi Kerja Guru

Jadual 7 menunjukkan taburan frekuensi dan peratusan min bagi tahap motivasi kerja guru-guru kanan di sekolah yang dikaji. Taburan frekuensi dan peratusan min menunjukkan majoriti responden menilai tahap motivasi kerja sebagai sederhana iaitu pada tahap antara 2.01 hingga 3.00. Responden terdiri daripada 150 orang guru. Daripada jumlah tersebut, seramai 146 orang (97.3 peratus) menilai motivasi kerja pada tahap sederhana, tiga orang (2.0 peratus) menilai motivasi kerja pada tahap tinggi dan seorang (0.7 peratus) menilai motivasi kerja pada tahap rendah.

Nilai purata min bagi tahap motivasi kerja guru pada keseluruhannya juga menunjukkan tahap sederhana iaitu 2.66. Nilai sisihan piawai yang secara relatifnya adalah rendah iaitu 0.18 menunjukkan kesemua responden memberikan nilai mereka hampir dengan nilai min.

Jadual 7 : Motivasi kerja guru

Tahap Motivasi Kerja Guru	F	%	Purata Min	S.P
Rendah	1	0.7	2.66	0.18
Sederhana	146	97.3		
Tinggi	3	2.0		
N=150				

Pelaksanaan Pengupayaan dalam Pengurusan Sekolah

Keputusan kajian menunjukkan pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua dalam pengurusan sekolah berlaku pada tahap yang sederhana. Secara keseluruhannya, majoriti responden iaitu 133 orang (88.7 peratus) menilai pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua di sekolah menengah dikaji adalah sederhana dengan nilai purata min 3.38. Tidak terdapat seorang pun responden menilai rendah dan sebanyak 17 orang (11.3 peratus) menilai tinggi. Oleh itu, kajian ini menunjukkan pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua dalam pengurusan di sekolah-sekolah menengah dikaji dilaksanakan pada tahap sederhana. Hasil kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian-kajian lepas seperti yang dijalankan oleh Pua Eng Teck (1997), Zarina Mahmud (1998), Belaja AK Sadit @ Lawrence (1988), Che Asiah Mohamad (1998), Hasrat Abdul Rahman (2001) dan Mansor Abdul Aziz (2001) yang mendapati konsep pengupayaan telah dilaksanakan dalam pengurusan di sekolah-sekolah menengah di negara ini.

Walaupun amalan pengupayaan didapati telah dilaksanakan dalam pengurusan di sekolah-sekolah yang dikaji, pelaksanaan hanya berada pada tahap yang sederhana. Keadaan ini berlaku disebabkan pengetua-pengetua di sekolah

tersebut masih tidak melaksanakan pengupayaan secara menyeluruh dalam semua bidang pengurusan. Berdasarkan pelaksanaan pengupayaan oleh pengetua di sekolah menengah yang dikaji, mengikut faktor-faktor pengupayaan mendapati bahawa faktor kepercayaan dan faktor pemupukan bakat terpendam adalah yang tertinggi dengan nilai min 3.52, berbanding faktor komunikasi dua hala dengan nilai min 3.25 dan faktor bersikap positif dengan nilai min 3.06.

Tahap Motivasi Kerja Guru

Kajian ini juga melihat motivasi kerja dalam kalangan guru kanan di sekolah-sekolah menengah yang dikaji. Dapatan kajian menunjukkan motivasi kerja dalam kalangan guru kanan di sekolah-sekolah tersebut berada pada tahap sederhana. Hasil kajian menunjukkan seramai 144 orang (97.3 peratus) daripada 150 responden yang dikaji berada pada tahap motivasi sederhana.

Berasaskan konsep motivasi McClelland (1961), dapat disimpulkan bahawa guru-guru kanan di sekolah yang dikaji telah menunjukkan keinginan bekerja dan melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai kecemerlangan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan dorongan dan motivasi guru-guru ini ialah menerusi pelaksanaan pendekatan kepimpinan yang berasaskan pengupayaan oleh pengetua. Pengupayaan telah meningkatkan motivasi kerja guru-guru kanan melalui peningkatan penglibatan dalam pengurusan di sekolah. Pengetua sebagai pengurus di sekolah perlu bijak dan cekap meraih sokongan dan penyertaan pekerja serta kerjasama untuk bertindak ke arah pencapaian matlamat sekolah (Al. Ramaiah, 1992).

Hubungan Pengupayaan dengan Motivasi Kerja Guru

Kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan secara keseluruhan dengan motivasi kerja dalam kalangan guru kanan sekolah yang dikaji. Walaupun ujian menggunakan pekali korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang lemah iaitu $r=0.353$ pada aras keertian 0.025, situasi ini menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang positif iaitu semakin tinggi pengupayaan dilaksanakan, maka semakin tinggi tahap motivasi kerja guru-guru berkenaan.

Mohd. Ghazali Abdul Rahman (1996) telah merujuk amalan pengupayaan yang mempunyai kaitan dengan motivasi kerja guru iaitu pemimpin menjalinkan hubungan rapat dengan pekerja, memberi kebebasan bertindak, memberi hormat dan sanjungan, pengurusan secara kerja berkumpulan, membuat agihan kuasa dan melibatkan guru dalam membuat keputusan. Dapatan kajian beliau juga selari dengan dapatan Davis *et al.* (2000), Smith (1995) dan Wu Yueh Yun (1994) yang menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan dengan motivasi dan komitmen guru.

Tahap Motivasi Kerja Guru dari Segi Demografi

Selain itu, kajian ini turut melihat kaitan tahap motivasi kerja guru dari segi demografi iaitu jantina, umur, pengalaman memegang jawatan dan tempoh perkhidmatan responden. Keputusan kajian menunjukkan terdapat perkaitan antara tahap motivasi guru dari segi demografi. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Everet G.B (1988), Ishak Sin (1993) dan Zairihan Che Haron (2000) yang mendapati tidak terdapat perbezaan signifikan terhadap tahap motivasi guru dengan ciri-ciri demografi responden. Kajian ini juga mengukuhkan pandangan DeCottis dan Summers yang terdapat dalam Mohd. Othman Yusof (1996) yang menyatakan bahawa pengaruh faktor demografi ke atas pemboleh ubah sesuatu kajian adalah kecil. Faktor-faktor demografi tidak mempunyai pengaruh istimewa untuk seseorang individu mengaitkan dirinya dengan matlamat organisasi khususnya dalam aspek pengupayaan pengetua (Muhamad Azmi Abdullah, 1999).

Hubungan Pengupayaan Pengetua dengan Motivasi Kerja Guru

Ujian korelasi Pearson digunakan untuk melihat sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan dengan motivasi kerja guru. Berdasarkan Jadual 8, ujian menggunakan pekali korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan dengan motivasi kerja guru iaitu dengan nilai $r=0.353$ pada aras keertian $p=0.025$. Alias Baba (1992) mengkategorikan hubungan ini sebagai hubungan yang rendah disebabkan nilai pekali korelasi antara 0.21 hingga 0.40. Bermaksud, terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan dengan motivasi kerja guru pada tahap rendah. Dapatan juga menunjukkan hubungan di antara pengupayaan dengan motivasi kerja guru sebagai hubungan arah yang positif dan membawa maksud semakin tinggi pengupayaan dilaksanakan oleh pengetua, maka semakin tinggi tahap motivasi kerja dalam kalangan guru. Oleh itu, hipotesis H_{01} yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan pengetua dengan motivasi kerja guru adalah ditolak.

Jadual 8: Hubungan pengupayaan dengan tahap motivasi kerja guru

Pekali Korelasi Pearson, r					
Tahap Motivasi Kerja Guru (Y)					
Kepercayaan (X_1)	0.277(*)	<u>2</u>			
Pemupukan Bakat Terpendam (X_2)	0.272(*)	0.607(*)	<u>3</u>		
Komunikasi Dua Hala (X_3)	0.277(*)	0.372(*)	0.505(*)	<u>4</u>	
Bersikap Positif (X_4)	0.137	0.137	-0.076	-0.024	<u>5</u>
Pengupayaan (Keseluruhan) (X_5)	0.353(*)	0.884(*)	0.772(*)	0.620(*)	0.338(*) <u>6</u>

Signifikan pada aras keertian ≤ 0.05 . (2-tailed).

Dari segi hubungan antara faktor pengupayaan dengan motivasi kerja guru, dapatan yang ditunjukkan dalam Jadual 8 menggambarkan terdapat hubungan yang signifikan pada tahap yang rendah di antara faktor-faktor pengupayaan dengan tahap motivasi kerja guru, iaitu faktor kepercayaan, faktor pemupukan bakat terpendam dan faktor komunikasi dua hala. Hubungan ini diringkaskan seperti berikut:

1. Faktor Kepercayaan ($r = 0.277$, $p = 0.025$)
2. Faktor Komunikasi Dua Hala ($r = 0.277$, $p = 0.025$)
3. Faktor Pemupukan Bakat Terpendam ($r = 0.272$, $p = 0.025$)

Bagaimanapun, ujian korelasi mendapati bahawa hubungan di antara faktor bersikap positif dengan motivasi kerja guru adalah tidak signifikan iaitu ($r=0.137$, $p=0.025$). Alias Baba (1992) mengkategorikan hubungan ini sebagai sangat lemah dan boleh diabaikan. Bererti, tidak wujud hubungan yang signifikan di antara faktor bersikap positif dengan motivasi kerja guru. Oleh itu, hipotesis H_{01} yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengupayaan pengetua dengan motivasi kerja guru bagi faktor bersikap positif adalah diterima. Dalam kajian ini, tiga faktor pengupayaan iaitu faktor kepercayaan, komunikasi dua hala dan faktor pemupukan bakat terpendam didapati menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja guru. Untuk melihat faktor yang paling tinggi menyumbang kepada motivasi kerja guru, pengkaji telah menjalankan ujian regresi linear menggunakan kaedah *stepwise*. Keputusan kajian ditunjukkan dalam Jadual 9 seperti yang berikut :

Jadual 9: Faktor pengupayaan paling tinggi menyumbang motivasi kerja guru

	Pekali B	Pekali 'Standardized' Beta	t	Sig.
Kepercayaan	0.107	20.2%	2.415	0.017
Komunikasi Dua Hala	0.114	20.2%	2.412	0.017

Keputusan ujian regresi linear dalam Jadual 9 menunjukkan faktor komunikasi dua hala adalah faktor pengupayaan yang paling memberi kesan terhadap tahap motivasi kerja guru. Keputusan ditunjukkan dengan (Beta=0.114, $t=2.412$, $p=0.017$). Faktor pengupayaan yang kedua tinggi memberi kesan ke atas tahap motivasi kerja guru ialah faktor kepercayaan dengan (Beta=0.107, $t=2.415$, $p=0.017$). Faktor-faktor lain tidak memberi kesan yang signifikan.

Perbezaan Tahap Motivasi Kerja Guru Berdasarkan Jantina

Ujian-t digunakan untuk menentukan kewujudan perbezaan tahap motivasi yang signifikan antara guru lelaki dan guru perempuan seperti ditunjukkan dalam Jadual 10.

Jadual 10: Perbezaan tahap motivasi kerja berdasarkan jantina

Tahap Motivasi Kerja / Jantina	Min	S.P	t (df)	Sig
Lelaki	2.67	0.180	0.417	0.677
Perempuan	2.66	0.180	(df=144.81)	

Signifikan pada aras keertian ≤ 0.05 .

Berdasarkan Jadual 10, kebarangkalian ujian-t bagi kumpulan tidak bersandar (*the independent samples t-test*) adalah tidak signifikan ($t=0.417$, $df = 144.81$, $p = 0.677$). Bermaksud, tidak wujud perbezaan yang signifikan pada tahap motivasi kerja guru di antara responden lelaki dengan responden perempuan. Oleh itu, hipotesis Ho2 yang menyatakan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap motivasi kerja guru dari segi jantina adalah diterima.

Perbezaan Tahap Motivasi Kerja Guru dari Segi Umur

Ujian ANOVA sehalu digunakan bagi melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut peringkat umur. Keputusan yang diperoleh adalah seperti yang terdapat dalam jadual di halaman berikutnya.

Jadual 11: Perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut umur

Tahap Motivasi Kerja/ Peringkat Umur	Min	S.P	F(df)	Sig (p)
20 - 29 Tahun	2.64	0.15	0.233	0.873
30 - 39 Tahun	2.67	0.20	(df=149)	
40 - 49 Tahun	2.66	0.15		
50 Tahun ke atas	2.62	0.18		

Berdasarkan Jadual 11, nilai kebarangkalian F menggunakan ujian ANOVA adalah tidak signifikan ($F = 0.233$, $df = 149$, $p = 0.873$). Bermakna, tidak wujud perbezaan yang signifikan pada tahap motivasi kerja guru terhadap responden daripada peringkat umur yang berbeza. Oleh itu, hipotesis Ho3 yang menyatakan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap motivasi kerja guru dari segi umur adalah diterima.

Perbezaan Tahap Motivasi Kerja Guru dari Segi Pengalaman Menyandang Jawatan

Ujian ANOVA sehalu digunakan bagi melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut peringkat pengalaman memegang jawatan. Keputusan yang diperoleh ditunjukkan pada jadual di bawah. Berdasarkan Jadual 12, nilai kebarangkalian F menggunakan ujian ANOVA adalah tidak signifikan ($F = 1.882$, $df = 149$, $p = 0.135$). Tidak wujud perbezaan yang signifikan pada tahap motivasi kerja guru mengikut pengalaman mereka menyandang jawatan. Oleh itu, hipotesis Ho4 yang menyatakan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap motivasi kerja guru dari segi pengalaman menyandang jawatan adalah diterima.

Jadual 12: Perbezaan tahap motivasi kerja guru berdasarkan pengalaman menyandang jawatan

Tahap Motivasi Kerja/ Pengalaman Memegang Jawatan	Min	S.P	F(df)	Sig (p)
Kurang 1 Tahun	2.64	0.13	1.882	0.135
1 - 5 Tahun	2.65	0.20	(df=149)	
6 - 10 Tahun	2.65	0.18		
Lebih 10 Tahun	2.75	0.20		

Signifikan pada aras keertian ≤ 0.05 .

Perbezaan Tahap Motivasi Kerja Guru dari Segi Tempoh Perkhidmatan

Ujian ANOVA sehalu juga digunakan bagi melihat perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut peringkat tempoh perkhidmatan responden. Keputusan yang diperoleh ditunjukkan pada Jadual 13 berikut.

Jadual 13: Perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut tempoh perkhidmatan

Tahap Motivasi Kerja/ Tempoh Perkhidmatan	Min	S.P	F(df)	Sig (p)
Kurang 1 Tahun	2.62	0.15	0.875	0.456
1 - 5 Tahun	2.64	0.15	(df=149)	
6 - 10 Tahun	2.63	0.20		
Lebih 10 Tahun	2.68	0.18		

Signifikan pada aras keertian ≤ 0.05 .

Berdasarkan Jadual 13, nilai kebarangkalian F menggunakan ujian ANOVA adalah tidak signifikan ($F = 0.875$, $df = 149$, $p = 0.456$). Analisis ini bermaksud tidak wujud perbezaan yang signifikan pada tahap motivasi kerja guru mengikut tempoh perkhidmatan responden. Oleh itu, hipotesis H_05 yang menyatakan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap motivasi kerja guru dari segi tempoh perkhidmatan adalah diterima.

Rumusan

Kajian ini telah menunjukkan bahawa pelaksanaan konsep pengupayaan oleh pengetua di sekolah menengah berlaku pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian ini sekali gus menunjukkan saranan Kementerian Pelajaran Malaysia agar konsep pengupayaan dalam pengurusan organisasi pendidikan dilaksanakan di semua peringkat Kementerian Pelajaran masih belum mencapai tahap yang diharapkan. Oleh yang demikian, Kementerian Pelajaran Malaysia perlu mencari pendekatan baru agar pengetua-petgetua di negara ini dapat melaksanakan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah secara menyeluruh. Arahan melalui surat pekeliling merupakan satu tindakan awal yang boleh dilaksanakan oleh pihak kementerian agar pelaksanaan konsep ini diberi perhatian yang serius oleh pengetua-petgetua. Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa pengupayaan mempunyai hubungan dengan tahap motivasi kerja guru. Oleh yang demikian, para pengetua sekolah perlu memperdalamkan konsep kepimpinan berasaskan pengupayaan dan melaksanakan konsep ini dalam pengurusan di sekolah. Pihak Kementerian Pelajaran Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri perlu memberi perhatian kepada konsep kepimpinan berasaskan pengupayaan ini agar program-program bagi meningkatkan

dan mengukuhkan kefahaman serta pelaksanaan konsep pengupayaan dalam pengurusan di sekolah seperti melalui kursus-kursus, seminar-seminar serta persidangan-persidangan dapat dirancang dan dilaksanakan. Dalam hal pelantikan pengetua baru (DG48) di sekolah menengah, aspek-aspek kepimpinan dalam pengurusan sekolah yang berasaskan pengupayaan perlu diberi penekanan kepada mereka. Langkah ini perlu bagi menjamin kualiti dan keberkesanan pengurusan di sekolah di samping menghasilkan para pengurus organisasi pendidikan yang proaktif dan inovatif serta berupaya meningkatkan kecemerlangan sekolah ke tahap yang tinggi. Peperiksaan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) adalah ujian yang paling sesuai kepada guru-guru sebelum dilantik sebagai pengetua. Aspek-aspek pengupayaan perlu dimasukkan dalam sukatan ujian supaya bakal-bakal pengetua ini lebih serius memperdalamkan pengetahuan tentang konsep pengupayaan.

Kajian mendapati tahap motivasi kerja para guru di sekolah menengah berada pada tahap sederhana. Perkara ini sudah pasti agak membimbangkan kerana tahap motivasi kerja guru berkait rapat dengan kecemerlangan sesebuah sekolah. Sekiranya tahap motivasi guru rendah, sudah pasti usaha-usaha untuk mencapai kecemerlangan dan kejayaan bagi sesebuah sekolah tidak akan berjaya. Oleh yang demikian, para pengetua perlu memberi perhatian dan mengambil tindakan bagi meningkatkan tahap motivasi kerja guru-guru di sekolah. Para pengetua perlu menggunakan kebijaksanaan dan kreativiti untuk mengenal pasti aspek-aspek yang boleh meningkatkan motivasi dan dorongan kerja dalam kalangan guru.

Kajian ini juga telah membuktikan bahawa konsep pengupayaan memberikan kesan yang positif terhadap motivasi kerja guru-guru di sekolah menengah yang dikaji. Dapatan kajian mendapati faktor pengupayaan yang paling menyumbang kepada motivasi kerja guru ialah faktor komunikasi dua hala. Aspek komunikasi antara pengurus dan pekerja, khususnya dalam pengurusan sesebuah organisasi pendidikan menjadi faktor penting dalam menjana keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Oleh yang demikian, dalam usaha membentuk iklim organisasi yang menyumbang kepada motivasi kerja guru, aspek-aspek berkaitan dengan komunikasi dua hala perlu dititikberatkan oleh para pengetua. Di samping itu, para pengetua juga perlu mengenal pasti aspek-aspek komunikasi lain yang sesuai dipraktikkan dalam membina hubungan pengetua dan guru-guru dalam pengurusan di sekolah.

Pelaksanaan pengupayaan yang berlaku di sekolah-sekolah yang dikaji juga menunjukkan pengetua-pengetua telah meletakkan kepercayaan kepada guru melalui penurunan kuasa. Situasi ini menunjukkan pengetua telah mengandaikan guru-guru boleh melaksanakan sesuatu tugas dengan baik. Hal ini selaras dengan Teori Y yang dipelopori oleh McGregor yang menyatakan bahawa secara semula jadi manusia adalah golongan yang suka bekerja, gemar kepada pengurusan yang berasaskan penyertaan dan sentiasa menentukan matlamat sendiri terhadap tugas yang diberikan. Andaian-andaian ini telah diterjemahkan dalam amalan konsep pengupayaan yang dilaksanakan oleh pengetua dan telah meningkatkan motivasi

kerja guru. Teori yang juga didapati terbukti dengan dapatan kajian ini ialah Teori Z yang dipelopori oleh Ouchi. Pengetua-pengetua sekolah yang dikaji didapati telah berjaya menjalin hubungan dua hala majikan-pekerja yang erat melalui konsep pengupayaan. Segala keputusan bukan sahaja diputuskan secara bersama malah segala masalah akan diselesaikan secara kolektif. Sikap positif majikan terhadap pekerja bukan sahaja dapat memberi dorongan atau motivasi yang tinggi tetapi juga telah membangkitkan rasa hormat dan taat setia pekerja kepada majikan. Dalam Teori Pencapaian oleh McClelland, individu dikatakan mempunyai keperluan pencapaian, keperluan gabungan dan keperluan untuk kuasa. Melalui pelaksanaan pengupayaan, guru akan mencapai tahap pencapaian kerja yang diinginkan secara optimum kerana guru diberi kepercayaan melalui penurunan kuasa oleh pengetua untuk melaksanakan tugas-tugas harian. Malah, pengetua juga sentiasa memberi galakan dan panduan melalui pemupukan bakat terpendam guru dan sentiasa bersikap positif terhadap guru agar dapat menghasilkan output kerja yang berkualiti. Jelasnya, pengupayaan dapat memenuhi keperluan pencapaian dan kuasa guru terhadap kerja. Oleh itu, dapat dikatakan bahawa dapatan kajian ini adalah bertepatan dengan Teori Pencapaian oleh McClelland yang menjadi asas dalam kajian ini.

Keseluruhan dapatan kajian ini adalah selari dengan teori-teori motivasi yang menjadi asas perbincangan. Jelaslah bahawa pengupayaan merupakan satu amalan pengurusan yang relevan dengan teori-teori motivasi dan dapat dijadikan pendekatan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Oleh itu, pengetua-pengetua sekolah menengah disarankan agar menguasai teori-teori motivasi sebagai panduan melaksanakan pengupayaan dalam pengurusan di sekolah.

Bibliografi

- Abdul Shukor Abdullah. 1998. Pengetua Berkesan Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara. *Kertas Kerja Seminar Sekolah Berkesan*. Perlis, 3 Mac.
- Aileen M. S. 1994. *Empowering People*. Singapore: Pitman Publishing.
- Al.Ramaiah 1992. *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn.Bhd.
- Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad & Quek Bong Cheang. 1995. Indikator Kepimpinan: Satu Analisis Pengurusan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. Jld.05 Bil.01.
- Belaja Ak Sadit @ Lawrence. 1998. *Teacher Perception on Their Principle's Management of Trust and Empowered in Relation to Their Job Satisfaction*. Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS Sarawak (Tidak diterbitkan).
- Che Asiah Che Mohamad. 1998. *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Kesannya Terhadap Motivasi Guru: Satu Kajian Kes*. Universiti Kebangsaan Malaysia (Tidak diterbitkan).

- Cynthia D.S., & Dennis, T. 1994. *Empowerment: Building a Committed Workforce*. London: Kogan Page Ltd.
- David, C. & Susan, K. 1994. *The Power of Empowerment*. London: Kogan Page Ltd.
- Davis, J. & Wilson, S. M. 2000. Principle's Efforts to Empowered Teacher: Effect on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. *Clearing House*. Vol.73. (6: 349).
- Everett, G.B. 1988. A Study of Relationship Between The Principal's Leadership Style and the Level of Motivation of Teaching Staff. *Disertasi Ed.D. Tennessee State University Abstract*. Dissertation Abstracts International 51(02A)357.
- Gregory P.S. 1997. *The New Leader. Bringing Creativity and Innovation to the Workplace*. Kuala Lumpur: First Agency Publishing (M) Sdn.Bhd.
- Hasrat Abdul Rahman. 2001. *Proses Pengupayaan dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Pontian, Johor*. Johor Bahru: UTM (Tidak diterbitkan).
- Ishak Sin. 1993. *Perkaitan di antara Stail Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru*. Bangi: UKM (Tidak diterbitkan).
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2001. *Pembangunan Pendidikan 2001-2010, Perancangan Bersepadu Penjana Kecemerlangan Pendidikan*, Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 1995. *Pengupayaan Kuasa (Penurunan Kuasa) dalam Kementerian Pendidikan Malaysia: Konsep dan Pelaksanaannya*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, KPM, Kuala Lumpur.
- Kenneth, L. M. & Mimi, M. 2000. *Empowering Employees*. United States of America: McGraw-Hill.
- Mansor Abd.Aziz. 2001. *Persepsi Pengetua dan Guru Penolong Terhadap Pengupayaan dalam Pengurusan Sekolah*. Johor Bahru: UTM (Tidak diterbitkan).
- Mariam Mohamad. 1997. *Hubungan Gaya Pengurusan Pengetua Sekolah Menengah dengan Tahap Motivasi Guru: Satu Kajian di Beberapa Buah Sekolah Menengah di Daerah Muar, Johor*. Universiti Kebangsaan Malaysia (Tidak diterbitkan).
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrand Co. Inc.
- Mohd. Ghazali Abdul Rahman. 1996. *Kepimpinan yang Berasaskan Konsep Pengupayaan dalam Pengurusan Sekolah. Tinjauan Pelaksanaan di Sekolah Menengah Sultan Yahya Petra, Kelantan*. Bangi: UKM (Tidak diterbitkan).
- Mohd. Majid Konting. 2000. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Othman Yusuf. 1996. *Komitmen Terhadap Organisasi di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Bandar Baharu, Kedah*. Sintok: UUM (Tidak diterbitkan).
- Muhamad Azmi Abdullah. 1999. *Hubungan Pelaksanaan Konsep Empowerment dengan Komitmen Terhadap Organisasi: Satu Tinjauan Persepsi Guru*. Pulau Pinang: USM (Tidak diterbitkan).

- Omar Abdul Kareem. 2001. Pengetua: Dinamika Pengurusan Sumber Manusia di Sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 11(02):37-52.
- Patricia, P. 1997. *Leadership Skills for Empowerment and Change*. Raffles Edition, Singapore: SNP Publishing Pte.Ltd.
- Pua Eng Teck. 1997. *Principle Empowerment: An Exploratory Research in Perlis*. Sintok: UUM (Tidak diterbitkan).
- Shahril @ Charil Marzuki. 2000. Ciri-ciri Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Berkesan yang Dapat Menghadapi Cabaran dan Harapan Pada Abad Ke-21. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 10(02):2-17.
- Sidek Mohd Noah. 2002. *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. Serdang: Selangor.
- Uma Sekaran. 1993. *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin. 1993. *Wawasan Pendidikan: Satu Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise .
- Wu Yueh Yun. 1994. *Relationship Among Teachers Perception of Empowerment Job Satisfaction and Organization Commitment in Public School*, Vol.55-09A of Dissertation Abstract International, P:2679.
- Zairihan Che Haron. 2001. *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah dengan Tahap Motivasi Guru: Satu Kajian di Empat Buah Sekolah Menengah Teknik di Negeri Kelantan Darul Naim*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya. (Tidak diterbitkan).
- Zarina Mahmood. 1998. *Persepsi Penolong Pengurus Terhadap Penurunan Kuasa yang Dijalankan oleh Pengetua Sekolah Menengah Daerah Gombak*. Serdang: UPM Serdang (Tidak diterbitkan).
- Zuria Mahmud, Amla Salleh, Mohd Salleh Amit & Ruslin Amir. 1998. Perkembangan Kerjaya dalam Sistem Pendidikan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Jld.8.Bil.2.