

**AMALAN PENGURUSAN GURU BESAR
DAN MOTIVASI GURU DI SEKOLAH RENDAH**

MD ADAM BIN ROHANI

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**AMALAN PENGURUSAN GURU BESAR DAN
MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH**

MD ADAM BIN ROHANI

**Kajian ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

2012

DEDIKASI

Ditujukan istimewa kepada:

Keluarga yang sentiasa mendoakan
dan mendorongku dengan kesabaran

Buat anak-anakku yang sentiasa mermahami
Muhammad Elfie Nieshaen, Muhammad Elzrey Nieshaen,
Muhammad Elzriq Nieshaen, Muhammad Elzrin Nieshaen dan
Muhammad Eldry Nieshaen

Buat ayahanda dan bonda yang sentiasa mendoakan kejayaan ini
Tn Hj Rohani bin Hj Idris dan Pn Hjh Aton Bt Hj Mansor

Semoga kita semua diberkati dan dirahmatiNya

Amin

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah s.w.t diatas kurniaNya kerana memberi ketabahan dan kesabaran kepada penulis untuk menyempurnakan kajian ini. Ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada PM Dr. Hj. Mohd. Anuar Bin Abdul Rahman selaku penyelia kajian ini di atas nasihat, teguran, dorongan dan bimbingan yang berterusan sepanjang projek ini. Kesabaran, komitmen dan keikhlasan Dr amat penulis kagumi.

Ucapan penghargaan juga diberikan kepada penyelaras program PM Dr. Yusof bin Boon serta semua pensyarah, dan rakan-rakan yang telah memberikan kerjasama secara langsung atau tidak langsung sepanjang tempoh menyiapkan kajian ini. Penghargaan juga diberikan kepada guru besar- guru besar sekolah berkenaan serta semua guru yang terlibat sebagai responden kajian.

Akhir sekali buat isteri, anak-anak dan keluarga terima kasih di atas dorongan dan sokongan kalian. Semoga kejayaan ini menjadi inspirasi untuk kecemerlangan kalian di masa depan. Semoga Allah melimpahi kesejahteraan, kerahmatan dan keberkatan kepada kita semua selamanya. Amin.

ABSTRAK

Kajian deskriptif menggunakan kaedah kolerasi ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan pengurusan guru besar yang paling dominan dan tahap motivasi kerja guru-guru sekolah rendah. Kajian ini juga bertujuan melihat perbezaan motivasi kerja berdasarkan jantina guru, pengalaman mengajar dan umur guru-guru di sekolah rendah. Responden kajian terdiri daripada 123 orang guru daripada tujuh buah sekolah rendah Zon Jementah di Daerah Segamat, Johor. Borang soal selidik yang diedarkan mengandungi tiga bahagian yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat latar belakang responden, tahap amalan pengurusan guru besar dan motivasi kerja guru. Instrumen kajian telah diuji untuk menentukan kebolehpercayaan berdasarkan skala *Alpha Cronbach* kepada 20 orang guru di salah sebuah sekolah rendah dalam Zon Jementah di daerah Segamat. Hasil kajian rintis ini menunjukkan kebolehpercayaan item yang tinggi iaitu amalan pengurusan guru besar (0.934) dan motivasi kerja (0.899). Data kajian dianalisis menggunakan program *Statistical Package For The School Science (SPSS) Version 17.0* bagi mendapatkan min, sisihan piawai, peratusan, ujian-t, *ANOVA* dan kolerasi *Spearman rho*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan pengurusan guru besar dan motivasi kerja guru adalah tinggi. Hasil hipotesis kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara motivasi berdasarkan jantina guru, pengalaman mengajar guru dan umur guru. Melalui analisis hubungan pula mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara tahap amalan pengurusan guru besar dengan motivasi kerja guru. Akhir sekali beberapa cadangan kajian lanjutan telah dikemukakan untuk penyelidikan pada masa hadapan.

ABSTRACT

The study of descriptive using the correlative method aims to undermine the highest dominance in the administration level of the headmaster and motivation work levels of the teachers in primary schools. The study also aims to see the difference of motivation in work based on the teachers gender, teaching experience and age in the primary school. The response of the study consists of 123 teachers from seven primary schools in Jementah Zone in Segamat District. The questionnaire given consists of three sections with the aim of obtaining information of the response background, the administration level of headmaster and the motivation work level of the teachers. The study instrument was tested based on Alpha Cronbach scale within 20 teachers from a primary school in Jementah Zone, Segamat District to determine the trustworthiness of it. The results of this study shows a high level of trustworthiness which is (0.934) administrative of headmasters, and (0.899) at level of work motivation of teachers. The data of the study was analyzed using the, Statistical Package For The School Science (SPSS) Version 17.0 to obtain the min, percentage, t-test, ANOVA and Spearman rho correlation. The results from the study shows the administration level of headmasters are high and so is the motivation work levels of the teachers. The hypothesis study shows no significant difference in motivation based on teachers gender, teaching experience and their age. Through the relationship analysis, it shows that a significant connection between the level of headmaster's administration and the work motivation level of teachers. Finally a few suggestions have been suggested to further the study of this research in future.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	i
	DEDIKASI	ii
	PENGHARGAAN	iii
	ABSTRAK	iv
	ABSTRACT	v
	KANDUNGAN	vi
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xix
1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	6
	1.4 Objektif kajian	7
	1.5 Persoalan Kajian	8
	1.6 Hipotesis Kajian	8
	1.7 Rasional Kajian	9

1.8	Kepentingan Kajian	10
1.9	Skop dan Batasan Kajian	11
1.10	Kerangka Kerja Kajian	13
1.11	Definisi Istilah	14
1.11.1	Amalan Pengurusan Guru Besar	15
1.11.2	Motivasi Kerja Guru	16

2 TINJAUAN PENULISAN

2.1	Pengenalan	18
2.2	Amalan Pengurusan	18
2.2.1	Peranan Guru Besar Masa Kini	19
2.2.2	Pemimpin dan Pengurus	20
2.2.3	Peranan Guru Besar	20
2.2.4	Teori Pengurusan dan Matlamat Guru Besar	22
2.2.5	Model Peranan Pengurusan Mintzberg	27
2.2.6	Amalan Pengurusan Guru Besar	28
2.3	Motivasi dan Kepentingannya	29
2.3.1	Tujuan Motivasi	32
2.3.2	Motivasi Kerja	38
2.3.3	Teori Motivasi dan Kelakuan Kerja	40
2.3.4	Pendekatan Teori- Teori Motivasi dan Kajian Motivasi	42
2.3.5	Teori Hieraki Keperluan Maslow	43
2.3.6	Teori ERG	46
2.3.7	Teori Dua Faktor Herzberg	46
2.3.8	Motivasi Kerja Guru	50
2.4	Amalan Pengurusan dan Motivasi Kerja Guru	53

2.5	Motivasi dan Pengurusan Kerja	56
2.6	Rumusan	57

3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	59
3.2	Rekabentuk Kajian	59
3.3	Populasi, Sampel dan Tempat Kajian	63
3.4	Instrumen Kajian	64
3.4.1	Bahagian A: Maklumat Diri Responden	64
3.4.2	Bahagian B: Amalan Pengurusan	65
3.4.3	Bahagian C: Motivasi Kerja Guru	66
3.5	Prosedur Kajian	67
3.6	Kajian Rintis	68
3.7	Kaedah Analisis Data	70
3.8	Rumusan	73

4 ANALISIS DATA

4.1	Pendahuluan	74
4.2	Huraian Latar Belakang Responden	75
4.3	Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian	79
4.3.1	Tahap Amalan Pengurusan Guru Besar	80
4.3.2	Tahap Motivasi Kerja Guru	99
4.4	Analisis Berdasarkan Hipotesis Kajian	109
4.4.1	Perbezaan Motivasi Kerja Guru Mengikut Jantina	109
4.4.2	Perbezaan Motivasi Kerja Guru	

	Mengikut Pengalaman Mengajar	110
4.4.3	Perbezaan Motivasi Kerja Guru	
	Mengikut Umur	111
4.4.4	Hubungan Antara Amalan Pengurusan	
	Guru Besar Dengan Motivasi Kerja	
	Guru	111
4.5	Rumusan	112

4 RUMUSAN, PERBINCANGAN HASIL KAJIAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	113
5.2	Rumusan	113
5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	115
	5.3.1 Amalan Pengurusan Guru Besar	115
	5.3.2 Motivasi Kerja Guru	117
	5.3.3 Tahap Motivasi Kerja Guru	
	Berdasarkan Jantina, Pengalaman	
	Mengajar dan umur	120
	5.3.4 Hubungan Diantara Amalan Pengurusan	
	Guru Besar Dengan Motivasi Kerja	
	Guru	120
5.4	Cadangan	121
	5.4.1 Cadangan Kajian Tindakan	121
	5.4.2 Cadangan Kajian Lanjutan	123
5.5	Penutup	125

	BIBLIOGRAFI	126
--	--------------------	------------

LAMPIRAN A	SOALSELIDIK	134
LAMPIRAN B	SURAT KELULUSAN MENJALANKAN KAJIAN DARI BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN	144
LAMPIRAN C	SURAT KELULUSAN MENJALANKAN KAJIAN DARI JABATAN PELAJARAN JOHOR	145

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Perbandingan Kepuasan Kerja Antara Pekerja Berkolar Biru Dan Putih	36
2.2	Klasifikasi Keperluan Mengikut Empat Teori Maslow	42
3.1	Taburan Sampel Guru Sekolah Kebangsaan Zon Jementah	64
3.2	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian B (Skala Likert Lima Markat)	65
3.3	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian C (Skala Likert Lima Markat)	66
3.4	Perincian Item Soal Selidik	66
3.5	Nilai Alfa Berdasarkan Bahagian Dalam Soal Selidik	69
3.6	Jadual Kaedah Pengiraan Statistik Bagi Persoalan Kajian	70
3.7	Tahap Interpretasi Skor Min	71
3.8	Interpretasi Pekali Korelasi	72
3.9	Tahap Signifikan Bagi Hipotesis Nol	72
4.1	Taburan Kekeperluan dan Peratus Responden Mengikut Jantina	75
4.2	Taburan Frekuensi dan Peratus Responden Mengikut Umur	75
4.3	Taburan Kekeperluan dan Peratus Responden Mengikut Bangsa	76

4.4	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Mengikut Kumpulan Perkhidmatan	76
4.5	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	77
4.6	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Mengikut Tahap pendidikan Tertinggi	78
4.7	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	78
4.8	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Mengikut Tempoh Mengajar di Sekolah Sekarang	79
4.9	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Tahap Amalan Pengurusan Guru Besar	80
4.10	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Amalan Pengurusan Guru Besar	82
4.11	Taburan Responden Mengikut Kekeperapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan Yang Berorientasikan Tindakan	83
4.12	Taburan Responden Mengikut Kekeperapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan yang mempunyai hubungan rapat dengan pekerja-pekerjanya,	86
4.13	Taburan Responden Mengikut Kekeperapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan yang memberi kebebasan bertindak dan semangat keusahawanan (<i>entrepreneurship</i>) pada ahli-ahlinya,	88
4.14	Taburan Responden Mengikut Kekeperapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan yang memberi penghormatan dan sanjungan kepada ahli-ahlinya yang telah menyumbang bakti,	89
4.15	Taburan Responden Mengikut Kekeperapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan yang mementingkan tenaga manusia dan bukan teknologi	91

4.16	Taburan Responden Mengikut Keckerapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan mengambil kira nilai dan tradisi ' <i>excellence</i> ' yang lepas.	93
4.17	Taburan Responden Mengikut Keckerapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan dilakukan secara secara berkumpulan yang mempunyai jalinan yang teguh	95
4.18	Taburan Responden Mengikut Keckerapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Pengurusan melakukan pembahagian kuasa terutama dari segi pembuatan keputusan (<i>decision making</i>)	97
4.19	Tahap Motivasi Kerja	99
4.20	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Gaji	100
4.21	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Situasi Kerja	101
4.22	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Kemudahan Di Tempat Kerja	101
4.23	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Hubungan Interpersonal Diantara Rakan Sekerja	102
4.24	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Sikap Terhadap Rakan Sekerja	103
4.25	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Keperluan Untuk Pencapaian Peribadi	104
4.26	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Keperluan Untuk Perkembangan Personal	105
4.27	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Promosi	106
4.28	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Latihan	107
4.29	Item Tahap Motivasi Kerja Guru Dalam Aspek Inisiatif	108

4.30	Analisis Ujian-t Tentang Tahap Motivasi Kerja Antara Guru Lelaki dan Guru Perempuan	110
4.31	Analisis <i>ANOVA</i> Tentang Perbezaan Motivasi Kerja Mengikut Pengalaman Mengajar	110
4.32	Analisis <i>ANOVA</i> Tentang Perbezaan Motivasi kerja Mengikut umur	111
4.33	Kolerasi antara amalan pengurusan guru besar dengan motivasi kerja guru	112

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Hubungan Amalan Pengurusan dengan Motivasi Kerja Guru	13
2.1	Model Peranan Pengurusan Mintzberg (1980)	28
2.2	Pembentukan Motivasi	31
2.3	Tujuan Motivasi	37
2.4	Sistem Motivasi Manusia	39
2.5	Perkembangan Teori Motivasi Kerja	41
2.6	Teori Hieraki Keperluann Maslow	44
2.7	Proses Motivasi Pekerja	45
2.8	Teori Dua Faktor Herzberg	50
3.1	Proses Rekabentuk Kajian	61

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Set Soal Selidik	134
B	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia	144
C	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian dari Jabatan Pelajaran Johor	145

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Amalan pengurusan guru besar di sekolah adalah faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Abdul Shukor 2004, Noordin dan Sharifudin 2004, Atan 1991, Trump 1981, Edmond 1979 dan Stogdill 1974). Pendapat yang dinyatakan menunjukkan guru besar harus memiliki kompetensi yang diperlukan agar mampu bertindak dengan cemerlang dalam mengurus dan memimpin sekolah. Dalam hal ini, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah mengatur beberapa strategi bagi memastikan sekolah diurus dan dipimpin oleh guru besar yang kompeten. Antaranya dengan melantik guru besar berdasarkan senioriti dan kekananan dalam jawatan serta mengadakan kursus-kursus pengurusan dan kepimpinan dari semasa ke semasa.

Menurut Ibrahim Mamat, (2001), guru besar mempunyai tugas khusus yang perlu dilaksanakan semasa mengurus sesebuah sekolah. Tugas tersebut boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu tugas profesional dan tugas bukan profesional. Tugas profesional merangkumi bidang yang berkaitan dengan pengurusan kurikulum dan kokurikulum. Sementara tugas bukan profesional pula merangkumi bidang yang berkaitan dengan pengurusan hal- hal pentadbiran, kewangan dan perkhidmatan.

Bagi memenuhi tuntutan kedua- dua kategori tugas di atas, guru besar perlu memainkan peranan secara bijaksana dan saksama. Menurut Fullan, (2001), Rahimah, (2000), Ramaiah, (1999), antara peranan yang lazim diperkatakan termasuklah sebagai pentadbir, penghubung, pemimpin, pengurus konflik dan pengurus perubahan. Oleh sebab itu, guru besar harus memiliki ciri-ciri seperti berilmu pengetahuan, berkemahiran, berwawasan dan mempunyai komitmen untuk melaksanakan peranan mereka dengan baik dan berkesan.

Guru besar selaku ketua jabatan di sekolah diberi amanah untuk merealisasikan aspirasi dan pembangunan pendidikan negara. Guru besar yang berkesan tidak lahir secara semulajadi tetapi keberkesanan itu boleh dipertingkatkan melalui proses latihan, pendidikan dan pengalaman yang berterusan. Pengurus yang baik akan sentiasa memperbaiki amalan pengurusan mereka.

Menurut Abas Awang dan Balasundran A. Ramaiah (2002), guru besar bertanggungjawab terhadap kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah. Namun begitu, McNulty (2005) menegaskan bahawa tugas guru besar di sekolah tidak terhad hanya kepada tugas rutin pentadbiran dan pengurusan sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan di bawah tadbirannya terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat yang lebih komited dan efektif. Mengenai motivasi dalam kerja pula, pentadbir-pentadbir yang mempunyai pengetahuan mengenai tingkah laku manusia akan memperolehi kelebihan dalam menghadapi cabaran dan masalah dalam dekad sembilan puluhan (Hoy dan Miskel, 1991).

Di Malaysia banyak usaha telah dan sedang dilakukan demi mempertingkatkan kualiti pendidikan, tetapi hasilnya tidaklah seberapa. Persoalannya sama ada kemungkinan tersebut berlaku disebabkan oleh amalan pengurusan guru besar kurang berkesan atau usaha guru-guru kurang berhasil ataupun kurangnya motivasi guru-guru dalam melaksanakan tugas masing-masing. Dengan ini perlunya penyelidikan untuk melihat imbalan di antara hubungan amalan pengurusan guru besar dengan tahap motivasi kerja guru-guru.

Seterusnya hasil dari penyelidikan ini nanti adalah diharapkan sedikit sebanyak dapat menolong guru besar menyesuaikan amalan pengurusan mereka dalam mempengaruhi situasi, mengurangkan rasa tegang dan bosan di kalangan guru, sehingga mewujudkan sekolah seperti rumah sendiri serta tempat yang menyeronokkan untuk bekerja.

1.2 Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai sebuah organisasi sosial, mempunyai skop tugas yang cukup mencabar, meliputi tugas mengurus dan mendidik bagi melahirkan tenaga kerja negara pada masa hadapan. Sehubungan itu, sekolah memerlukan pengurus atau pemimpin untuk mentadbir sekolah dengan berkesan. Menurut pandangan Fiedler dan Chemers (1974) masalah akan wujud dalam sesebuah organisasi, yang tidak diterajui oleh pengurus yang berkesan. Pengurus yang baik bukan dilahirkan secara semula jadi, tetapi boleh didapati melalui latihan. Sifat-sifat kemahuan dan kesungguhan boleh menjadikan seseorang itu pemimpin yang berkesan (Clark 2000). Pengurus yang baik juga bersedia mendapat pendidikan, latihan dan pengalaman, di samping melalui proses pembelajaran sendiri dan sepanjang hayat. Sehubungan itu, keupayaan seseorang pengurus itu memiliki ilmu pengetahuan dan kepakaran untuk mengurus organisasi sekolahnya amat dialu-alukan agar matlamat organisasi tercapai dan pengurusan sekolah lebih berkesan.

Sesebuah sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan guru besar yang bijak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Guru besar yang bijak perlu menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain dan mendapatkan komitmen stafnya. Seperti yang dinyatakan oleh Shahril (2000) dan Peter Neil (2001), pada kebiasaannya sesebuah sekolah yang menunjukkan kemajuan mempunyai guru besar yang baik. Menurut mereka lagi, pembelajaran pelajar bergantung kepada pengurusan yang baik di sekolah tempat berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran. Abdul Syukur (1988) juga mengemukakan pandangannya mengenai keperluan pengurusan yang berkesan. Beliau

menjelaskan bahawa prioriti atau fokus utama pendidikan ialah memastikan sistem persekolahan negara berfungsi dengan berkesan dan guru besar adalah watak utama yang melaksanakan pembangunan pendidikan negara '*The Principals set the bearing and tone of the school*'. Justeru itu, peranan dan tanggungjawab seseorang guru besar adalah berat, khususnya dalam menghadapi era globalisasi.

Penentu kepada kejayaan adalah berasaskan kepada kebijaksanaan guru besar yang peka dengan keadaan sekelilingnya. Mencari punca sesuatu masalah dan menyelesaikannya berasaskan kepada punca-punca itu adalah penting. Dalam hal ini maka tidak timbulah seorang guru besar yang ditafsirkan sebagai suka mencari kesalahan. Seorang guru besar bukan ditugaskan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk mengubati masalah. Membimbing mereka ke arah atau hala tuju yang betul secara klinikal. Maka untuk inilah memerlukan daya kepemimpinan yang tinggi.

Sebagai seorang guru besar, sudah semestinya mahu menjadi seorang guru besar yang berkesan. Seorang guru besar yang berkesan akan melahirkan guru, sekolah dan pelajar yang berkesan. Sifat guru besar yang menekankan kepada jenis kepemimpinan demokratik merupakan asas kepada keberkesanan seorang guru besar. Seorang guru besar yang mengutamakan corak kepimpinan yang demokratik akan disayangi dan mudah didampingi oleh guru. Dia mengambil kira dan turut berkongsi pengalaman serta idea dengan orang-orang di bawah kumpulannya. Sifat menghargai dan sentiasa membawa perbincangan dari idea-idea yang diketengahkan oleh kumpulannya adalah satu cara yang amat penting dalam menjalankan urusan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Bukan sahaja dengan guru-guru tetapi seluruh kakitangan sokongan yang ada. Bagi orang-orang di bawah kawalannya, mereka akan merasa amat gembira kalau pemimpinnya menghargai idea mereka. Dengan ini akan lahir sikap mereka yang kuat dan rajin bekerja. Sebagai seorang guru besar yang demokratik, dia juga hendaklah mampu mempertingkatkan daya kreatif dan inovatif kakitangan di bawahnya. Dia adalah sumber kepada mereka untuk terus membangunkan diri. Bagi pekerja-pekerja di bawahnya, seorang guru besar

hendaklah sentiasa dapat memberi dan menanamkan minat guru-guru dan kakitangan yang lain supaya dapat menyumbangkan tenaga dan idea dari semasa ke semasa. Dalam konteks ini, guru besar itu seharusnya mempunyai semangat kerja berpasukan yang tinggi, sanggup menyertai sama dalam satu kumpulan kerja.

Sebagai seorang guru besar yang mempunyai ciri-ciri demokratik, selain dari di atas tadi, beliau juga hendaklah menunjukkan sebagai seorang yang mempunyai minat berkomunikasi secara terbuka, seorang yang peramah mesra. Sentiasa menunjukkan wajah yang disenangi oleh pengikutnya. Mempunyai komunikasi dua hala. Tidak ada perasaan ego dan tidak menekankan kepada sifat autokratik. Guru besar sebagai seorang yang mempunyai ciri-ciri profesional, hendaklah menggunakan saluran demokratik itu secara terpinpin, kalau demokratik tanpa batasan akhirnya akan lahir satu bentuk kepemimpinan yang lain iaitu *laissez-faire*. Teori kepemimpinan *Laissez-faire* ini akan banyak memberi kuasa otonomi kepada pekerjanya. Pengikut atau pekerjanya mempunyai ruang yang amat bebas untuk membuat keputusan. Suasana sekolah akan menjadi pincang, urusan pengajaran dan pembelajaran tidak akan mencapai matlamat lagi.

Melalui beberapa huraian ringkas di atas tadi menampakkan kepada kita bahawa, guru besar adalah teras kepada pengurusan pendidikan di sekolah. Kalau guru besar sudah tidak ada kredibiliti dan karisma yang tinggi, sekolah sebagai tempat untuk menjana minda pelajar-pelajar akan berjalan dalam suasana yang pincang. Sekolah adalah 'duta wawasan' yang merupakan sebuah 'negara kecil' yang perlu segala-galanya. Pemimpin dan pengikut hendaklah sentiasa taat-mentaati dan harga-menghargai di antara mereka. Dengan wujudnya sifat kepemimpinan yang berkesan maka pengurusan dan pentadbiran di sekolah akan tercapai seperti yang diharapkan oleh setiap masyarakat dan kerajaan.

Justeru itu guru besar selaku pengurus pendidikan dan sebagai motivator perlu juga berusaha meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru-guru melalui kegiatan pemberian motivasi dengan mempergunakan cara-cara tertentu. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan

pengurusan sekolah dalam mengelola tenaga pendidik yang tersedia di sekolah. Amalan ini akan memberi impak yang besar terhadap motivasi kerja guru, komitmen, kerjasama guru, pencapaian akademik pelajar dan kualiti pengurusan secara keseluruhannya.

Motivasi kerja merupakan satu perangsang yang akan membangkitkan dan mengekalkan minat seseorang guru itu kearah mencapai sesuatu matlamat tertentu seperti mengubah minat, sikap dan tingkah lakunya. Mengikut Woodfolk (1990), motivasi merujuk kepada satu kuasa dalaman yang akan membangkit, mengarah dan mengawal minat dan tingkah laku seseorang individu tersebut. Sikap terhadap tindakan datangnya daripada pembentukan perasaan dan pemahaman. Seseorang guru yang mempunyai pandangan yang positif terhadap sesuatu perkara akan memberinya dorongan dan semangat ke arah menjalankan tugas yang aktif dan bermakna.

1.3 Pernyataan masalah

Fenomena bahawa sekolah yang maju dan berkembang disebabkan oleh guru-gurunya yang mempunyai motivasi kerja untuk berkhidmat dan motivasi ini lahir, berkembang dan kekal dalam organisasi berdasarkan amalan pengurusan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah. Kajian oleh Peters dan Waterman (1982) mendapati bahawa organisasi yang maju dan berkembang disebabkan oleh ahli-ahli atau pekerjanya mempunyai motivasi untuk berkhidmat. Seterusnya beliau mendapati bahawa motivasi akan lahir, berkembang dan kekal dalam organisasi jika guru besar berjaya melahirkan amalan pengurusan dalam alam persekitaran kerjanya.

Salah satu sebab mengapa tingkah laku atau kecekapan guru tidak berubah telah dinyatakan oleh Nor Azmi (1988). Beliau melaporkan bahawa hampir separuh daripada guru yang ditemubual mengatakan bahawa guru besar mereka tidak berupaya memberi bimbingan kepada mereka. Dapatan yang sama juga telah diperoleh oleh Lortie (1975), seperti yang dilaporkan oleh Fullan

(1982). Pihak Jemaah Nazir Persekutuan (1987) juga telah mengesan beberapa kelemahan dalam pengurusan guru besar. Dinyatakan bahawa guru besar tidak dapat menunjukkan pengurusan yang berkesan dalam memotivasikan guru untuk meningkatkan kecekapan mereka dalam menyampaikan idea dan maklumat dari sumber luar kepada guru dan juga dalam memberi bimbingan kepada guru dari segi perkembangan profesional mereka.

Justeru itu, kajian ini di buat untuk melihat amalan pengurusan guru besar dan motivasi kerja guru di sekolah rendah Zon Jementah di daerah Segamat yang berbeza latar belakang supaya langkah yang betul diambil untuk memperbaiki situasi yang berlaku, disamping dapat mempertingkatkan kualiti amalan pengurusan guru besar dan motivasi kerja guru di sekolah.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah:

- a. Mengenal pasti tahap amalan pengurusan guru besar di sekolah.
- b. Mengenal pasti ciri amalan pengurusan yang paling dominan diamalkan oleh guru besar.
- c. Mengenal pasti tahap motivasi kerja guru.
- d. Mengenal pasti perbezaan motivasi kerja guru berdasarkan jantina.
- e. Mengenal pasti perbezaan motivasi kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar.
- f. Mengenal pasti perbezaan motivasi kerja guru berdasarkan umur.
- g. Mengenal pasti hubungan amalan pengurusan guru besar dengan motivasi kerja guru.

1.5 Persoalan Kajian

Soalan akan memfokuskan kepada pokok persoalan yang akan menjawab persoalan kajian berikut:

- a. Apakah tahap amalan pengurusan guru besar ?
- b. Apakah ciri amalan pengurusan yang paling dominan diamalkan oleh guru besar ?
- c. Apakah tahap motivasi kerja guru ?
- d. Adakah terdapat perbezaan motivasi kerja guru mengikut jantina ?
- e. Adakah terdapat perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut pengalaman mengajar ?
- f. Adakah terdapat perbezaan tahap motivasi kerja guru mengikut umur ?
- g. Adakah terdapat hubungan antara amalan pengurusan guru besar dengan motivasi kerja guru ?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini dibentuk bagi mencari jawapan kepada persoalan-persoalan kajian di atas. Hipotesis-hipotesis kajian berikut diuji pada aras signifikan 0.05.

- | | |
|-----|---|
| Ho1 | Tidak ada perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru mengikut jantina |
| Ho2 | Tidak ada perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru mengikut pengalaman mengajar. |
| Ho3 | Tidak ada perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi kerja guru mengikut umur. |

Ho4 Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan guru besar dengan tahap motivasi kerja guru-guru.

1.7 Rasional Kajian

Penyelidikan mengenai kepimpinan dan pengurusan banyak dijalankan terutamanya di Amerika Syarikat berbanding di Malaysia. Menurut Aminuddin (1990), kebanyakan kajian adalah bersifat Amerika. Ini memungkinkan tabii pekerjaan, nilai sosial, persekitaran, agama dan sosio-politik merupakan antara perkara-perkara yang mungkin membezakan keperihalan di Malaysia dengan alam pekerjaan di barat. Robiah Sidin (1989) pula dengan tegasnya menyatakan bahawa bahan-bahan khusus mengenai kepimpinan terutama dalam bidang pendidikan sangatlah berkurangan di Malaysia.

Aminuddin (1990) mencadangkan supaya kajian - kajian yang berkaitan dengan kepimpinan bersifat Malaysia diperbanyakkan. Mengenai motivasi dalam kerja pula, pentadbir-pentadbir yang mempunyai pengetahuan mengenai tingkah laku manusia akan memperoleh kelebihan dalam menghadapi cabaran dan masalah dalam dekad sembilan puluhan (Hoy dan Miskel, 1991). Di Malaysia banyak usaha telah dan sedang dilakukan demi mempertingkatkan kualiti pendidikan, tetapi hasilnya tidaklah seberapa. Persoalannya sama ada kemungkinan tersebut berlaku disebabkan oleh kepimpinan guru besar kurang berkesan atau usaha guru-guru kurang berhasil ataupun kurangnya motivasi guru-guru dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Dengan ini perlunya penyelidikan untuk melihat imbalan hubungan pengurusan guru besar dengan tahap motivasi guru-guru. Seterusnya hasil daripada penyelidikan ini nanti adalah diharapkan sedikit sebanyak dapat menolong guru besar menyesuaikan stail kepimpinan mereka dalam mempengaruhi situasi, mengurangkan rasa tegang dan bosan di kalangan guru, sehingga mewujudkan sekolah seperti rumah sendiri serta tempat yang

menyeronokkan untuk bekerja. Selain daripada itu, hasil penyelidikan ini juga boleh dijadikan garis panduan bagi guru besar dalam menyemak, merancang, mengelola serta menjalankan penilaian bagi penambahbaikan.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk meneliti hubungan amalan pengurusan guru besar dengan motivasi kerja guru- guru sekolah rendah daerah Segamat. Dapatan daripada kajian ini penting kerana diharapkan dapat menghasilkan penjelasan kepada persoalan kajian dan memungkinkan beberapa tindakan susulan dapat diambil :

- a. Hasil kajian ini akan dapat menerangkan fenomena amalan pengurusan guru besar sekolah - sekolah kebangsaan khususnya di daerah Segamat, Johor tentang hubungan amalan pengurusan dengan motivasi kerja guru- guru.
- b. Memberi kesedaran bahawa hubungan yang positif antara guru besar dengan guru - guru di sekolah akan memberi kesan kepada penglibatan dan motivasi kerja guru dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah.
- c. Memberi kesedaran bahawa sumbangan individu dalam organisasi di sekolah akan menjayakan dimensi pengurusan di sekolah.
- d. Dapatan kajian ini juga diharapkan akan dapat mengupas permasalahan yang berkaitan dengan tajuk kajian kepada guru- guru khasnya kepada pihak sekolah, guru besar, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN)
- e. Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pengurusan dan pentadbiran sekolah khususnya pihak guru besar untuk menilai dan

memperbaharui amalan pengurusan dan hubungan mereka dalam merealisasikan konsep pengurusan kearah yang lebih baik dan berkesan.

- f. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat membantu pihak Pejabat Pelajaran Daerah Segamat umumnya dan Jabatan Pelajaran Negeri Johor khususnya untuk menilai, merancang, melaksana dan mungkin dapat menyediakan kursus atau program persediaan bagi guru besar-guru besar dan bakal guru besar- guru besar yang terpilih menerajui sesebuah sekolah di daerah Segamat.
- g. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat dijadikan pendorong kepada kajian - kajian lain supaya budaya penyelidikan ini dapat dijadikan sumber dalam membantu peningkatan dan keberkesanan pendidikan di negara.

1.9 Skop dan Batasan Kajian

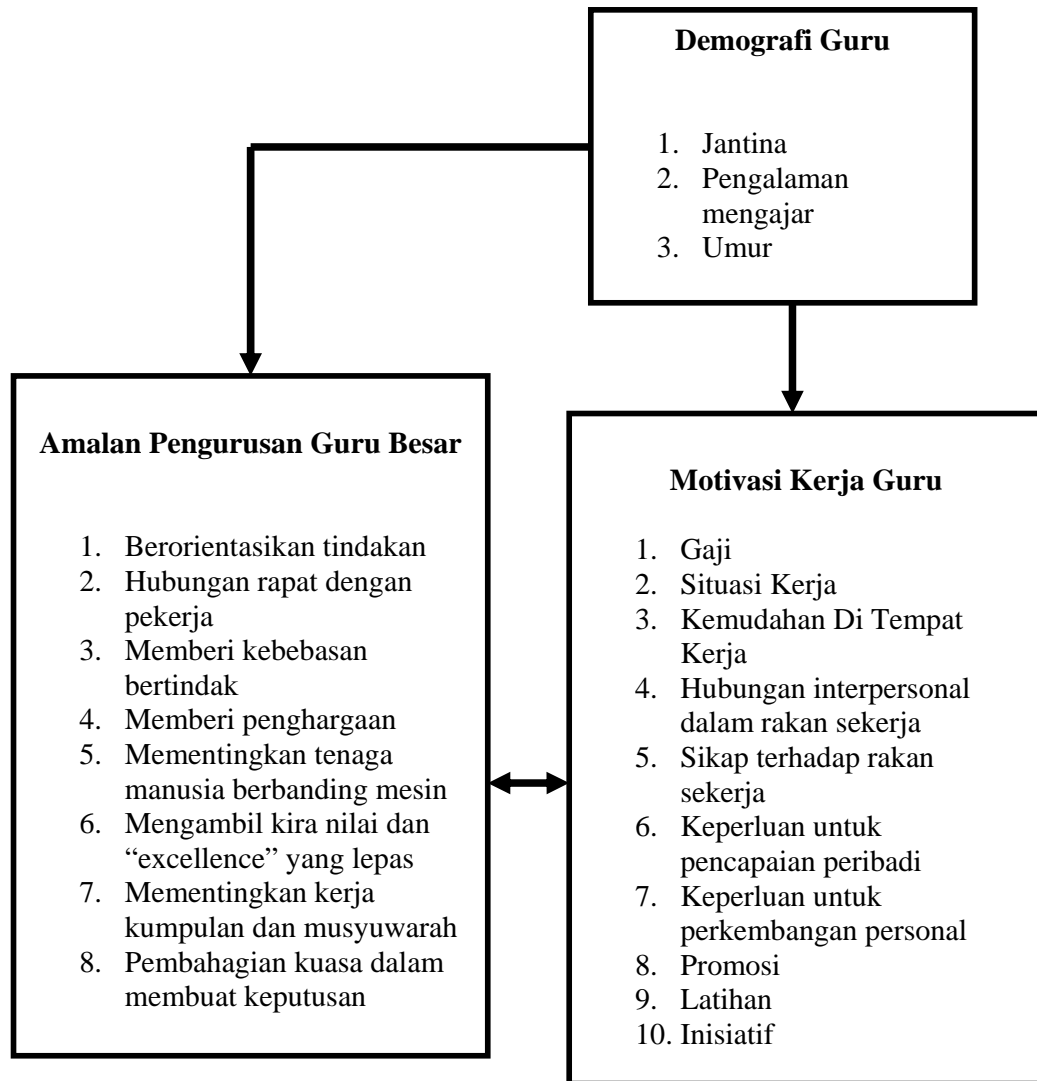
Terdapat beberapa batasan dalam menjalankan kajian ini iaitu:

- a. Kajian ini dijalankan berdasarkan Kajian oleh Peters dan Waterman (1982) bagi amalan pengurusan guru besar dan Teori Herzberg Dua Faktor bagi motivasi kerja. Oleh yang demikian segala dapatan kajian yang diperolehi terikat dengan andaian daripada kajian dan teori tersebut.
- b. Kajian hanya dijalankan di sekolah rendah gred A dan gred B di Zon Jementah. Kajian ini hanya melibatkan sekolah rendah di Zon Jementah di daerah Segamat. Pemilihan sekolah- sekolah ini diambil kerana daripada pemerhatian dan pengalaman pengkaji di zon tersebut didapati guru besar terdiri daripada guru besar gred DG 44, DG 41 dan DGA 38 dan DGA 34. Perbezaan ini memungkinkan terdapatnya hubungan pengurusan yang berbeza- beza sehingga boleh mempengaruhi motivasi

guru- guru di bawahnya. Sementara itu, bagi guru-guru pula terdiri daripada pelbagai kumpulan umur, pengalaman, kelulusan akademik, jantina dan tanggungjawab terhadap sekolah.

- c. Tumpuan kajian ini adalah untuk menghuraikan hubungan pengurusan guru besar dengan motivasi guru- guru sekolah rendah di Zon Jementah Segamat. Kajian ini melibatkan enam buah sekolah kebangsaan di Zon Jementah dan dua buah dari Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJK C).
- d. Kajian hanya menggunakan soal selidik tertutup sahaja. Oleh yang demikian dapatan dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada data melalui soal selidik.
- e. Ketepatan dapatan kajian ini juga bergantung kepada kejujuran responden dalam memberikan maklum balas terhadap kajian ini.

1.10 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1.1 : Hubungan amalan pengurusan dengan motivasi kerja guru

Kajian oleh Peters dan Waterman (1982: 13-16) mendapati bahawa organisasi yang maju dan berkembang disebabkan oleh ahli-ahli atau pekerjanya mempunyai motivasi untuk berkhidmat. Seterusnya beliau mendapati bahawa motivasi akan lahir, berkembang dan kekal dalam organisasi jika ia berjaya melahirkan lapan ciri pengurusan dalam alam persekitaran kerjanya iaitu :

- a. Pengurusan yang berorientasikan tindakan,
- b. Pengurusan yang mempunyai hubungan rapat dengan pekerja-pekerjanya,

- c. Pengurusan yang memberi kebebasan bertindak dan semangat keusahawanan (enterpreneurship) pada ahli-ahlinya,
- d. Pengurusan yang memberi penghormatan dan sanjungan kepada ahli-ahlinya yang telah menyumbang bakti,
- e. Pengurusan yang mementingkan tenaga manusia dan bukan teknologi,
- f. Pengurusan mengambil kira nilai dan tradisi 'excellence' yang lepas,
- g. Pengurusan dilakukan secara berkumpulan yang mempunyai jalinan yang teguh,
- h. Pengurusan melakukan pembahagian kuasa terutama dari segi pembuatan keputusan (decision making).

Dalam hal ini Frederik Herzberg menyatakan bahawa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor utama ialah faktor yang membawa ketidakpuashatian jika ditiadakan yang dipanggil faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) dan faktor yang membawa kepada kepuasan iaitu faktor pendorong (*motivator factor*).

Dalam hal ini kajian akan menekankan kepada hubungan amalan pengurusan guru besar dengan motivasi kerja guru yang berkait dengan faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) yang berkaitan dengan gaji, situasi kerja, kemudahan di tempat kerja, hubungan interpersonal dalam rakan sekerja, sikap terhadap rakan sekerja, keperluan untuk pencapaian peribadi, keperluan untuk perkembangan personal, promosi, latihan dan inisiatif.

1.11 . Definisi Istilah

Istilah penting yang akan digunakan dalam kajian ini ialah amalan pengurusan guru besar dan motivasi kerja guru.

1.11.1 Amalan Pengurusan Guru Besar

Amalan pengurusan merujuk kepada aktiviti dan peranan yang dilaksanakan oleh guru besar secara konsisten dan berterusan semasa pengurus melakukan tugas- tugas pengurusan (Mintzberg, 1980). Menurut Robiah, (2003), pula, dalam organisasi pendidikan, pengurusan dikenali sebagai pentadbiran guru besar semasa mengurus sekolah.

Lapan ciri amalan pengurusan yang dikemukakan oleh Peters dan Waterman (1982: 13-16) dalam kajiannya mendapati organisasi yang maju dan berkembang disebabkan oleh ahli-ahli atau pekerjanya mempunyai motivasi untuk berkhidmat iaitu pengurusan yang berorientasikan tindakan, pengurusan yang mempunyai hubungan rapat dengan pekerja-pekerjanya, pengurusan yang memberi kebebasan bertindak dan semangat keusahawanan (*entrepreneurship*) pada ahli-ahlinya, pengurusan yang memberi penghormatan dan sanjungan kepada ahli-ahlinya yang telah menyumbang bakti, pengurusan yang mementingkan tenaga manusia dan bukan teknologi, pengurusan mengambil kira nilai dan tradisi 'excellence' yang lepas, pengurusan dilakukan secara secara berkumpulan yang mempunyai jalinan yang teguh dan pengurusan melakukan pembahagian kuasa terutama dari segi pembuatan keputusan (*decision making*).

Menurut, Azlin dan Roselan Baki, (2007), tugas pengurusan guru besar adalah melaksanakan kerja- kerja yang perlu dilakukan oleh guru besar untuk mencapai matlamat pengurusan sekolah. Terdapat dua kategori tugas guru besar iaitu tugas profesional dan tugas bukan profesional. Tugas profesional adalah kerja- kerja yang berkaitan dengan kurikulum dan kokurikulum termasuklah tugas mengajar, menyelia, memantau perjalanan pengajaran dan pembelajaran, mengurus dan menyelenggarakan pusat sumber serta menjaga hal ehwal guru dan pelajar. Tugas bukan profesional pula adalah kerja- kerja yang berkaitan dengan hal- hal pentadbiran sekolah seperti mengendalikan sumber kewangan, merekod maklumat perkhidmatan guru, staf sokongan, pelajar serta menjaga dan menyelenggara keadaan fizikal bangunan dan prasarana sekolah.

1.11.2. Motivasi Kerja Guru

Menurut Kamus Dewan (2003) motivasi didefinisikan sebagai semangat atau keinginan yang keras pada diri seseorang yang mendorongnya untuk berusaha atau melakukan sesuatu dengan tujuan untuk mencapai kejayaan. Manakala kerja didefinisikan sebagai usaha berupa kegiatan atau urusan yang bertujuan untuk menghasilkan sesuatu dengan cara menyediakan atau menyelesaikan. Bagi tujuan kajian ini motivasi kerja berunsur faktor-faktor yang memotivasi kerja guru seperti gaji, situasi kerja, kemudahan di tempat kerja, hubungan interpersonal dalam rakan sekerja, sikap terhadap rakan sekerja, keperluan untuk pencapaian peribadi, keperluan untuk perkembangan personal, promosi, latihan dan inisiatif.

Motivasi merupakan penggerak utama kepada kemahuan dan keinginan untuk berjaya atau kehendak untuk mencapai sesuatu. Motivasi boleh juga dikatakan sebagai rangsangan untuk seseorang mencapai kejayaan ataupun rangsangan hendak mengelakkan diri daripada terjerumus dalam kegagalan. Motivasi berasal daripada perkataan Inggeris iaitu *motivation* yang bermaksud bersemangat. Ia adalah sesuatu yang ada (ataupun tidak) dalam diri dan minda yang akan menentukan kejayaan ataupun kegagalan seseorang dalam apa jua perkara yang dilakukan.

Menurut Omar Hamalik (2003), motivasi adalah perubahan energi dalam diri yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dengan pengertian ini, dapat dikatakan bahawa motivasi adalah sesuatu yang kompleks sifatnya.

A.M. Sardiman (2005), motivasi dapat juga ditakrifkan sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan syarat-syarat tertentu sehingga seseorang itu mahu dan ingin melakukannya dan jika seseorang itu tidak suka, maka dia akan berusaha untuk menidakkan atau mengelakkan perasaan tidak suka tersebut.

Motivasi ialah kemahuan dalam diri seseorang individu untuk melakukan sesuatu bagi mencapai matlamat. Menurut Sternberg (2001), motivasi bererti dorongan atau keperluan yang memimpin kepada sesuatu tindakan. Motivasi juga melibatkan sesuatu proses yang memberikan kuasa dan arahan yang menggerakkan tingkah laku seseorang.

Motivasi ialah kesedaran seseorang untuk meningkatkan usaha ke arah mencapai sesuatu matlamat dengan syarat usaha tersebut dapat memenuhi keperluan individu itu sendiri (Robbins,1998). Motivasi mempunyai tiga unsur yang penting iaitu usaha, matlamat dan keperluan seseorang. Seseorang yang mempunyai motivasi akan berusaha dengan bersungguh- sungguh untuk mencapai matlamat. Motivasi juga didefinisikan sebagai penggerak utama kepada kemahuan- kemahuan dan keinginan untuk berjaya atau untuk mencapai sesuatu rancangan bagi mengelakkan diri daripada kegagalan. (Saedah, Zainon dan Tunku Mohani,1996).

BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz Yusuf (2002). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu Dan Pelaksanaan*. Edisi Ke Dua. Pearson: Prentice Hall.
- Abd. Halim (1985). *Penilaian Kesan Latihan Kepekaan Dalam Menggunakan Teknik Repertory Grid*. Latihan Ilmiah. Universiti Teknologi Malaysia.
- Abd. Wahab Hashim (1995). *Strategi Pembangunan Staf Professional Dalam Sistem Pendidikan Malaysia*. Seminar Kebangsaan Pendidikan Guru ke10.
- Abdul Rahman Aroff dan Zakaria Kasa (1987). *Falsafah dan Konsep Pendidikan*. Petaling Jaya: Fajar Bakti.
- Abdullah Hassan, Ainon Mohd (2008). *Panduan Menggunakan Teori Motivasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur. PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdullah Sani Yahaya. (2005). *Mengurus Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abu Bakar Hashim. (1985). *An Analysis of job satisfaction among academic staff of Universities in Malayisa*. Tesis PhD. Ohio University.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala

Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

- Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang & Abdullah Sani Yahaya.
(2005). *Kesan Amalan Pengurusan Pengupayaan dalam Pengajaran Pembelajaran Terhadap Pertambahan Beban dan Persekitaran Kerja Guru. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan.* Jld 15 Bil 01. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Abd. Latif Kasim. (2004). *Kajian Terhadap Dimensi-Dimensi Empowerment dan Ketegangan Kerja di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Teknik di Perlis, Kedah dan Pulau Pinang.* Tesis Kedoktoran. Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Atorny Hussain (2002). *Pengurusan Organisasi.* Kuala Lumpur: Penerbitan Cergas (M) Sdn. Bhd.
- Ahmad Shukri Mohd Nain (2002). *Tingkh laku Organisasi: Pengenalan Tingkh laku Individu.* Penerbitan Universiri Teknologi Malaysia.
- Alina Rane. (2005). *Pentadbiran dalam Pembangunan Pendidikan.* Siri Pendidikan Guru. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd. Pahang.
- Al-Ramaiah (2002). *Dasar Pendidikan Progresif. Perspektif Makro dan Mikro.* Siri Pengajian dan Pendidikan Utusan. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd
- Al Ramaiah (1999). *Kepimpinan Pendidikan : Cabaran Masa Kini.* Edisi Ke dua. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.

- Ariffin Che Yahya. (1997). *Kepimpinan dan Pengupayaan “Empowerment” Dalam Pengurusan Sekolah*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Atan Long (1976), *Psikologi Pendidikan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Azman Che Omar (2003). *Pengurusan Di Malaysia: Dari Perspektif Islam*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka
- Azizi Yahaya. (2010). *Penyelesaian Masalah*. Dalam Psikologi Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Azizi Yahaya {et. al.}(2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan. Teori, Analisis & Interpretasi Data*. Kuala Lumpur. PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Cohen, R. J (1992). *Psychological Testing and Assessment*. California: Mayfield Publishing Company.
- Deming, W. E. (1994). *The new economics for industry, government and education*. Cambridge. MA; MIT, CAES
- Dressler, Gary (1997). *Human Resource Management*. Prentice Hall International, Inc. Inc.
- Dubin, R (1979). *Organization Effectiveness: Some Dilemmas Of Perspectives*. Inc. Inc.
- Dondero, G. (1996). *School Restructuring American Style: Flattening The Decision Making Pyramid*. International Journal of Education Management. 10(2) 43-47.

- Flechter , Jerry L (1993). *Pattern Of High Performance*. San Francisco. Berrett-Koehler Pub. Inc.
- Foo Say Fooi & Tang Keow Ngang. (2005). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengurusan Kolaboratif*. Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jld. 20, hal. 81-95.
- Gintis, H. (1995). *Review of Eric A. Hanushek's Making Schools Work in Educational Policy Analysis Archivers, 3*.
- Hussien Mahmood (1992). *Ke Arah Kecemerlangan Sekolah: satu Pendekatan*. Jurnal Guru, Keluaran 4.
- Hussien Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepimpinan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Idris Mohd Noh & et al. (2001). *Pengurusan di Malaysia. Teks Asas Pengurusan Am tentang Bagaimana Menguruskan Perniagaan di Malaysia*. Kumpulan Penulis MIM.
- Jaafar Muhammad (1999). *Kelakuan Organisasi. Edisi Ke Tiga*. Leeds Publications. Kuala Lumpur

- Jamaliah Abdul Hamid. (2003). *Pengupayaan dalam Pengurusan Pendidikan: Perspektif Teori Agensi*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- James A. F Stoner, Charles Wankel (1989). *Pengurusan. Edisi Ke Tiga*. Petaling Jaya: Aniza Publishing Sdn. Bhd.
- Jim Knight. Terjemahan Hamidah Baba (1997). *Kemahiran Penugasan Guru*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Judith Chivers. Terjemahan Zol Azlan Hamidin. (1997). *Pembinaan Kumpulan Bersama Guru*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Kamaruddin Kachar. (1993). *Keberkesanan Pendidikan Guru*. Seminar JPPG. Pendidikan Sekolah Berkesanan. Universiti Malaya, 26-28 Oktober.
- Kamus Dewan. (2010). Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Lokman Mohd Tahir & Normah Abd Kadir. (2011). *Gaya Pengurusan Konflik Guru Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru*. Jurnal Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Muhammad Ali Imbi (2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Mohamed Sani Ibrahim dan Mumtaz Begam. (2007). *Kesan Integriti Kepimpinan dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dimensi Kemanusiaan Terhadap Iklim Proses Organisasi: Satu Kajian Kes*. Kertas Kerja Pendidikan. Bil. 14. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.

- Mohammed Sani Ibrahim, Samsudeen Abdul Aziz & Norzaini Azman. (2005). *Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Sekolah-Sekolah Swasta di Malaysia: Satu Tinjauan*. Jurnal Pendidikan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Mohd. Anuar Abdul Rahman, Azizi Yahaya & Hamdan Zainal Afuad. (2004). *Pengupayaan Dalam pengurusan Sekolah: Satu Tinjauan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Di sekolah Menengah di Bandar Johor Bahru*. Seminar Pengurusan dan Kepimpinan ke-12. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Nik Azida Abd Ghani. (2007). *Faktor Antecedent Pengupayaan Psikologikal dan Pengaruhnya Terhadap Perlakuan Inovatif dan Komitmen Afektif Pensyarah*. Ijazah Kedoktoran Falsafah. Universiti Sains Malaysia.
- Nor Aiza Zamzam Amin. (1997). *Empowerment dalam Keberkesanan Pengurusan Sekolah*. Tesis Ijazah Sarjana. Tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Nor Azmi Ibrahim. (1988). *In-Service Courses and Teachers' Professionalism: The Implementation of KBSR in Malaysia*. Disertasi Kedoktoran Tidak diterbitkan. Universiti Sussex, England.
- Norliza Shoib, Mohd Izham Mohd hamzah & Jamalul Lail Abd Wahab. (2010). *Elemen Utama Strategi Pengurusan Berasaskan Sekolah Dari Segi Konsep dan Amalan*. Jurnal Pendidikan. Fakulti Pendidikan: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Patricia J. Parson (2004). *Ethics in Public Relations*. London: Kogan Page Ltd.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Rahmah Sukor Ab. Samad, Norani Mohd Salleh (1995). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Guru*. Seminar Kebangsaan Pendidikan Guru ke 10. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.
- Rahman Sukor Abdul Samad dan Noraini Mohd Salleh. (1995). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Guru*. Seminar Kebangsaan Pendidikan Guru ke -10. Fakulti Pendidikan. UTM. Skudai Johor.
- Razali Ismail (2003). *Hala Tuju Pendidikan Guru*. Konvensyen Pendidikan Guru Kebangsaan. Bahagian Pendidikan Guru.
- Tai Mei Kin. (2007). *Participation in Decision Making Among Teachers in The Kinta District of Perak*. Jurnal Pendidikan. Jilid 17 Bil. 2. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Tahiyyatul Qulub. (2011). *Pengupayaan (Empowerment) dan Budaya Sekolah Positif*.
- Universiti Teknologi Malaysia (1999). *Panduan Menulis Tesis*, Johor Bahru. Universti Teknologi Malaysia.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. (1993). *Wawasan Pendidikan, Agenda Pengisian*. Nurin Enterprise. Kuala Lumpur.
- Wan Azmi (1984). *Latihan Satu Halacara Profesional*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Wan Zahid Mohd Noordin. (1996). *Persidangan Pendidikan Nasional: Pengisian Wawasan Pendidikan 1993-1995*. Urusetia Program Bina Negara Kementerian Pendidikan Malaysia. Kuala Lumpur.

Yukl. G. (1994). *Leadership in Organization*. 3rd Ed. Englewood Cliff. Prentice-Hall.

Yusof Boon. (2010). *Pengurusan Sumber Manusia*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia

Zaidol Akmaliah Lope Pihie (2002). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Academe Art Printing Service Sdn. Bhd.

Zulkarnain Zakaria Dan Hishamuddin Mohd. Son (2001). *Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Universiti Teknologi Malaysia.

Zulkifli Kamaruddin. (2007). *Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi dan Komitmen Kerja*. Tesis Sarjana. Universiti Sains Malaysia.