

## TAHAP PENGUPAYAAN PENGETUA DENGAN KEPIMPINAN DAN PRESTASI KERJA KETUA PANITIA SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH

**\*Maziana Murad**

**Jamal @ Nordin Yunus**

**Nor Aini Mohd Noor**

*Universiti Pendidikan Sultan Idris*

*\*P20151001051@siswa.upsi.edu.my*

### ABSTRAK

*Kajian deskriptif ini bertujuan menentukan tahap pengupayaan pengetua, tahap kepimpinan dan tahap prestasi kerja ketua panitia. Kajian ini juga bertujuan mengetahui perbezaan kepimpinan dan prestasi kerja Ketua Panitia Sekolah Menengah dengan pengalaman mengajar. Seramai 278 orang ketua panitia dari 39 buah sekolah menengah yang terdapat di negeri Pahang telah terlibat sebagai responden kajian. Soal selidik berskala Likert telah digunakan sebagai medium untuk menjalankan tinjauan ini. Instrumen kajian ini dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 23. Hasil dapatan analisis deskriptif dan ANOVA menjelaskan bahawa amalan pengupayaan pengetua, kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia berada pada tahap tinggi. Hasil dapatan kajian juga menunjukkan pengalaman mengajar tidak memberi perbezaan terhadap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia. Berdasarkan kepada dapatan kajian, adalah diharapkan agar kursus-kursus dan latihan dalam perkhidmatan yang dilaksanakan mengambil kira pendedahan dan pengalaman kepimpinan ketua panitia agar dapat meningkatkan profesionalisme pengurusan mereka dalam membantu sekolah mencapai dan meningkatkan lagi kecemerlangan.*

**Kata Kunci:** Pengupayaan, kepimpinan, prestasi kerja, pengetua, ketua panitia

### PENGENALAN

Seiring transformasi dalam kemajuan bidang pendidikan menjelang abad ke-21, KPM telah menetapkan bahawa kemajuan sistem pendidikan negara adalah dengan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan bertaraf dunia (Abdul Shukor, 2004). Sebagai pencetus utama, enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional telah digariskan dalam *National Key Result Areas* (NKRA) untuk melahirkan sebuah kerajaan yang mengutamakan pencapaian yang bertunjangkan kepada kepentingan rakyat. Keterlibatan secara langsung bidang pendidikan dalam NKRA merupakan satu pemangkin ke arah pencapaian Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan dalam kalangan masyarakat di negara kita. Sehubungan dengan itu, Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) telah dilancarkan dengan memfokuskan kepada pembelajaran murid, guru dan kepimpinan.

Pendidikan merupakan satu wadah yang menjadi pemangkin kepada anjakan paradigma bagi menjana pembentukan watak individu yang boleh menyumbang kepada pembangunan negara (Hassan Basri, 2018). Sekolah yang cemerlang wujud jika dipimpin oleh pemimpin yang efektif dan boleh bekerjasama dengan pekerja dalam mencapai kejayaan (Tseng, Tung & Duan, 2010; Malarvily, 2012; Siva, 2014). Selaras dengan perkembangan dan kemajuan yang berlaku dalam sistem pendidikan negara, konsep pengupayaan telah diterjemahkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang menyatakan bahawa kepimpinan di sekolah akan diperluaskan kepada guru khususnya guru yang memegang jawatan kepimpinan di sekolah. Sebagai sebuah organisasi pembelajaran, pengupayaan daripada pengetua dilihat sebagai satu langkah yang efisien dengan memberi ruang dan peluang kepada setiap warga sekolah untuk membangunkan kecekapan diri dan bertanggungjawab terhadap kemajuan yang ingin dicapai.

Pelaksanaan aspek pengupayaan memerlukan pengurus pertengahan iaitu ketua panitia diberi peluang dan dilibatkan dalam perancangan dan pembuatan keputusan. Proses ini juga membolehkan pengurus pertengahan itu meningkatkan kemahiran kepemimpinan mereka dan menambah pengalaman serta mampu bertindak secara realistik dalam melakukan sebarang tindakan bagi kecemerlangan mata pelajaran yang dipimpin. Peluang yang diberikan ini menunjukkan kebijaksanaan pengetua dalam mengurus, membimbing dan menggerakkan semua staf di bawahnya agar guru-guru di bawahnya mempunyai rasa kebersamaan dalam membantu tugas-tugas pengetua dalam menghasilkan pengurusan dan pentadbiran sekolah yang berkesan (Short, 1994; Jaafar, 2007) seterusnya mampu meningkatkan kemahiran kepimpinan dan prestasi kerja mereka (Suhaili & Tengku Faekah, 2020). Hal ini kerana mereka yang bekerja dalam suasana yang positif dan selesa akan berusaha bersungguh-sungguh tanpa rasa tertekan dan terbeban. Impaknya semakin meningkat sekali gus mempengaruhi pencapaian prestasi mata pelajaran yang diajar.

## **PENYATAAN MASALAH**

Transformasi yang berlaku dalam bidang pendidikan memerlukan komitmen yang tinggi dalam menjayakan segala yang telah dirancang oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Menyedari perubahan-perubahan yang berlaku di sekolah, KPM telah melaksanakan pelbagai strategi bagi memastikan sekolah diurus dan dipimpin oleh pengetua yang berkeelayakan dan berkebolehan. Selaras dengan itu, perluasan konsep pengupayaan di peringkat sekolah, meningkatkan pembudayaan konsep organisasi pembelajaran, memantapkan proses pemantauan, penggubalan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia serta Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKPSM) telah diatur sebagai garis panduan kepada pengetua untuk bertindak dengan lebih kompeten dan cemerlang (Bity Salwana et al., 2010).

Ledakan perubahan dalam sistem pendidikan Negara menyebabkan pelbagai tugas berkaitan dengan aspek pentadbiran, pengurusan, penyeliaan, kepimpinan, pendidikan dan sebagainya yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai satu institusi pendidikan yang formal harus dilaksanakan oleh pengetua (Juhana, 2007). Namun begitu, masih terdapat persoalan tentang keupayaan penghayatan pemimpin sekolah untuk meningkatkan kualiti dan kecemerlangan sekolah masing-masing (Aminah, 2004). Menurut Supian (2012), terdapat segelintir pemimpin sekolah yang tidak mempunyai tahap kompetensi yang mencukupi untuk melaksanakan pengurusan dan pentadbiran secara berkesan. Kenyataan ini disokong dengan pernyataan yang terdapat dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan bahawa pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran di sekolah masih tidak dapat berfungsi sepenuhnya sebagai pemimpin yang berkesan (PIPP, KPM, 2012). Dapatan kajian tersebut juga selari dengan dapatan kajian Nor Aiza (1997), yang menyatakan bahawa amalan pengupayaan masih kurang dilaksanakan oleh pengetua. Dapatan kajian tersebut mendapati bahawa amalan ini sering kali disalah anggap oleh pihak pentadbiran kerana mereka menganggap bahawa organisasi akan hilang kawalan atau pekerja bebas melakukan apa-apa yang disukai.

Kenyataan ini juga selari dengan hasil kajian Nik Azida (2007), yang menyatakan bahawa ramai yang berada di bahagian pengurusan tidak mengamalkan pengupayaan walaupun sedar amalan ini memberi kesan positif kepada sekolah. Selain itu juga, ketidakjelasan kehendak pentadbiran dalam sesuatu pelaksanaan program di sekolah serta komunikasi yang kurang berkesan juga boleh menyebabkan kewujudan simptom-simptom konflik terutamanya yang berkaitan dengan pengurusan mata pelajaran. Justeru, kehadiran pengurus pertengahan sebagai pemimpin mata pelajaran sangat diperlukan untuk menangani masalah ini.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini adalah untuk :

1. Menganalisis tahap pengupayaan pengetua, tahap kepimpinan transformasi ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang.
2. Menganalisis sama ada wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia berdasarkan kepada tiga kategori pengalaman mengajar.

## **KEPENTINGAN KAJIAN**

Konsep pengupayaan ini semakin meluas apabila aspek pengupayaan kepada pemimpin sekolah turut terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dengan perubahan ke arah pengurusan berasaskan sekolah (PIPP, KPM, 2012). Perubahan sistem pengajaran dan pembelajaran berlaku seiring dengan perkembangan dan transformasi dalam sistem pendidikan dunia. Bagi merealisasikan transformasi pendidikan negara semua pihak perlu melakukan anjakan paradigma yang efisien selaras dengan pembelajaran abad ke-21. Transformasi yang berlaku menuntut penguasaan pelbagai metodologi terkini dalam penyampaian informasi dan maklumat.

Dapatan kajian ini diharap dapat memberikan maklum balas kepada Kementerian Pendidikan Malaysia untuk merangka dan merancang program peningkatan profesionalisme dan seminar khususnya yang berkaitan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah kepada pihak pentadbiran sekolah dan juga guru-guru. Beberapa aspek dalam amalan pengupayaan yang menekankan kepimpinan pasukan dan sokongan kepimpinan pengetua perlu diambil kira sebagai elemen penting dan perlu diberi penekanan dalam kursus Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) bagi membangunkan keupayaan pengetua untuk lebih mahir dalam menguruskan pentadbiran dan sumber manusia di sekolah seiring dengan program transformasi pendidikan abad ke-21. Menurut Suzailye (2013), program-program latihan ini merupakan sebahagian daripada pelaburan ke atas program pembangunan sumber manusia untuk melahirkan atau membangunkan modal insan. Selaras dengan hasrat kerajaan untuk membangunkan modal insan melalui pelbagai spektrum pembelajaran, program latihan dilihat sebagai suatu usaha dan strategi yang bernas untuk melahirkan warga kerja atau penjawat awam yang berketerampilan melalui penguasaan ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan dan relevan dengan bidang tugas dalam sesebuah organisasi.

Selain itu, dapatan kajian yang dijalankan ini juga diharapkan dapat memberi maklumat kepada Jabatan Pendidikan Negeri dan Pegawai Pendidikan Daerah tentang tahap pengupayaan dalam organisasi pendidikan di bawah seliaan mereka. Dapatan kajian ini diharap dapat memberi maklumat kepada Jabatan Pendidikan Negeri, Jabatan Pendidikan Daerah dan pengetua untuk merancang dan melaksanakan program peningkatan profesionalisme kepimpinan di peringkat sekolah khususnya kepada ketua panitia seperti bengkel, kursus, mesyuarat dan sebagainya agar membawa banyak impak positif kepada peningkatan prestasi sekolah.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Demi kecemerlangan dan kemenjadian modal insan negara, amalan budaya kerja yang cemerlang dan komitmen daripada setiap pendidik amat dituntut untuk menjayakan transformasi dan meningkatkan mutu pendidikan Negara (Abd. Ghafar, 2011). Dalam pada masa yang sama juga, amalan gaya kepimpinan yang dipraktikkan dalam sesebuah organisasi

pendidikan menjadi tunggak utama dalam memastikan sistem pendidikan berada pada tahap yang membanggakan (Samsuddin Wahab *et.al.*, 2016). Dalam aspek ini, pengupayaan daripada pengetua dilihat sebagai satu langkah yang efisien dengan memberi ruang dan peluang kepada setiap warga sekolah untuk membangunkan kecekapan diri dan bertanggungjawab terhadap kemajuan yang ingin dicapai. Pengupayaan merupakan proses penurunan kuasa dari pengetua kepada individu yang berkelayakan berdasarkan jawatan dan tahap pengetahuan mereka.

Kepimpinan Transformasi merujuk kepada proses pemimpin berusaha mempengaruhi orang bawahan untuk meningkatkan motivasi dan kesetiaan mereka terhadap organisasi. Kepimpinan transformasi juga memfokuskan nilai kemanusiaan agar dapat menarik dan mengekalkan kesetiaan ahli pasukan untuk bersama-sama berusaha mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Kepimpinan ini dilihat mampu membawa perubahan dalam memacu kecemerlangan sesebuah sekolah kerana mementingkan penglibatan semua warga sekolah melalui penurunan kuasa dan tanggungjawab daripada pengetua kepada pengurus pertengahan iaitu guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia dan guru-guru. Shah Rollah *et al.*, (2015), menyatakan bahawa kepimpinan transformasi membawa impak positif kepada prestasi kerja seseorang dan pencapaian organisasi.

Prestasi kerja merupakan elemen yang penting dalam keberkesanan organisasi dari aspek kualiti dan kuantiti yang boleh diukur. Prestasi kerja ini memainkan peranan penting dalam mencapai matlamat setiap organisasi (Azura, 2014). Kebijaksanaan pengetua memberikan pengupayaan kepada ketua panitia dapat membantu meningkatkan pencapaian dalam sesebuah organisasi pendidikan. Hal ini kerana, kemerosotan prestasi dalam sesebuah organisasi akan membawa impak negatif terhadap kualiti dan produktiviti sesebuah sekolah.

## **METODOLOGI**

Kajian dilaksanakan secara deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel kajian yang besar, boleh digeneralisasikan, proses pengumpulan serta analisis data dapat dilakukan secara saintifik dan sistematik (Cohen, Manion & Morrison 2007; Chua, 2012). Selain itu, kaedah ini membantu proses menganalisis data dengan cepat dan tepat (Mohamad Najib, 2004).

Populasi kajian ini terdiri daripada ketua-ketua panitia sekolah menengah di negeri Pahang. Sampel kajian ini melibatkan seramai 278 orang responden yang terdiri daripada ketua-ketua panitia di 39 buah sekolah menengah yang terpilih di negeri Pahang berdasarkan pencapaian GPS dalam SPM. Ketua-ketua Panitia yang dipilih ini perlu menilai amalan pengupayaan yang dilaksanakan oleh pengetua sekolah di samping menilai diri mereka dalam aspek kepimpinan dan prestasi kerja yang dicapai ketika melaksanakan fungsi sebagai pengurus pertengahan bagi menguruskan kecemerlangan mata pelajaran masing-masing.

Pemilihan sekolah-sekolah menengah ini berdasarkan beberapa kriteria iaitu berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan yang sama dan corak pentadbiran yang hampir sama. Malah sekolah-sekolah terlibat juga melaksanakan aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang sama dan memperoleh peruntukan dan bantuan kewangan dalam jumlah yang hampir sama bagi seluruh negara. Namun, terdapat beberapa sekolah yang tidak termasuk dalam kajian ini iaitu Sekolah atau kolej vokasional dan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBP).

## INSTRUMEN KAJIAN

Instrumen kajian merupakan medium yang digunakan oleh penyelidik untuk mendapatkan maklumat bagi menjawab persoalan kajian (Cohen, Manion & Morrison, 1994; Airasian & Gay, 2003). Instrumen kajian ini diadaptasikan daripada tiga kajian yang dijalankan sebelum ini bagi memenuhi ketiga-tiga pemboleh ubah yang dikaji. Instrumen kajian bagi pemboleh ubah pengupayaan diadaptasikan daripada *Empowerment Indicator Survey* oleh Dawson (1994) dan Robert B. Maddux (1998). Soal selidik pemboleh ubah kepimpinan pula diadaptasikan daripada soal selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan yang bersumberkan soal selidik *MLQ 5X* (Bass & Avolio, 1995). Mana kala soal selidik untuk prestasi kerja diadaptasikan daripada soal selidik yang dibangunkan oleh Supian dan Khadijah (2012).

Kajian yang dijalankan ini menggunakan soal selidik sebagai medium untuk menjalankan tinjauan. Soal selidik yang akan digunakan terdiri daripada empat bahagian utama iaitu Bahagian A merupakan soal selidik berkaitan demografi. Bahagian B mengandungi soal selidik berkaitan pengupayaan, bahagian C mengandungi soal selidik berkaitan kepimpinan dan bahagian D mengandungi soal selidik berkaitan prestasi kerja. Instrumen kajian ini dianalisis menggunakan perisian *SPSS* versi 23.

## DAPATAN KAJIAN

### Analisis Bahagia A (Demografi)

Analisis deskriptif dan analisis inferens digunakan untuk mendapatkan hasil dapatan kajian. Analisis deskriptif dijalankan untuk menerangkan profil dan bentuk responden bagi mengenal pasti latar belakang mereka dan menghuraikan pemboleh ubah atau ciri-ciri pemboleh ubah dalam penyelidikan (Chua, 2012). Dapatan analisis kajian ditunjukkan dalam jadual di bawah.

Jadual 1 : Analisis Demografi

| Kategori                         |                  | Kekerapan ( <i>f</i> ) | Peratus (%) |
|----------------------------------|------------------|------------------------|-------------|
| Jantina                          | Lelaki           | 64                     | 23          |
|                                  | Perempuan        | 214                    | 77          |
| Umur                             | 21 – 30 Tahun    | 24                     | 8.6         |
|                                  | 31 – 40 Tahun    | 152                    | 54.7        |
|                                  | 41 ke atas       | 102                    | 36.7        |
| Taraf Pendidikan                 | Sarjana Muda     | 251                    | 90.3        |
|                                  | Sarjana          | 27                     | 9.7         |
|                                  | Sarjana Lanjutan | 0                      | 0           |
| Pengalaman Mengajar              | Bawah 10 Tahun   | 86                     | 30.9        |
|                                  | 11 – 20 Tahun    | 149                    | 53.6        |
|                                  | 21 Tahun ke atas | 43                     | 15.5        |
| Pengalaman Menjadi Ketua Panitia | 0 - 5 Tahun      | 117                    | 42.1        |
|                                  | 6 – 10 Tahun     | 84                     | 30.2        |
|                                  | 11 – 15 Tahun    | 56                     | 20.1        |
|                                  | Lebih 15 Tahun   | 21                     | 7.6         |

Seramai 278 orang ketua panitia terlibat dalam kajian ini. Daripada jumlah tersebut seramai 214 orang (77%) adalah perempuan dan 64 orang (23%) adalah lelaki. Hasil analisis ini jelas menunjukkan bahawa responden perempuan mendominasi kajian ini.

Dalam kajian ini, kategori umur ketua panitia telah diklasifikasikan kepada tiga tahap iaitu 21 hingga 30 tahun, 31 hingga 40 tahun dan 41 tahun ke atas. Dapatan analisis dapatan menunjukkan responden yang berumur dalam lingkungan umur 31-40 tahun, merupakan

kumpulan yang paling ramai menjawab soal selidik kajian ini iaitu seramai 152 orang (54.7%), diikuti oleh responden yang berumur 41 tahun ke atas seramai 102 orang (36.7%). Ketua panitia yang berumur 21-30 tahun adalah kumpulan yang paling sedikit, iaitu seramai 24 orang yang mewakili 8.6% sahaja.

Analisis bagi kategori taraf pendidikan mendapati ketua panitia yang berkelulusan Ijazah Pertama adalah kumpulan paling tinggi terlibat sebagai responden kajian iaitu sebanyak 251 orang mewakili 90.3%. Mana kala seramai 27 orang mewakili 9.7% adalah ketua panitia yang berkelulusan Ijazah Sarjana. Tiada ketua panitia yang memiliki taraf pendidikan sarjana lanjutan direkodkan dalam analisis ini.

Bagi aspek pengalaman mengajar pula, hasil dapatan kajian menunjukkan responden yang berpengalaman mengajar antara 11 hingga 20 tahun merupakan kumpulan yang tertinggi dilantik menjadi ketua panitia iaitu seramai 149 orang mewakili 53.6%. Responden yang berpengalaman mengajar kurang daripada 10 tahun pula adalah seramai 86 orang mewakili 30.9%. Mana kala responden yang berpengalaman mengajar selama 21 tahun ke atas pula adalah kumpulan yang paling sedikit iaitu seramai 43 orang (15.5%).

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

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

### **Analisis Bahagian B (Persoalan kajian)**

Analisis deskriptif dilakukan untuk menjawab objektif kajian yang pertama iaitu mengetahui tahap bagi setiap pemboleh ubah dalam kajian. Aplikasi *SPSS versi 23.0* digunakan dalam analisis ini untuk mengetahui skor min bagi setiap konstruk dan sub-konstruk yang terdapat dalam kajian.

### **Analisis Deskriptif (Persoalan Kajian)**

Dapatan analisis menunjukkan bahawa semua konstruk dan sub-konstruk mencapai nilai melebihi skala 2.5000. Di bawah konstruk pengupayaan, mendapatkan pandangan (Pp) mencatatkan min yang tertinggi iaitu min = 4.3029, SD = 0.35717, diikuti oleh membina motivasi dan meningkatkan keupayaan (Mu) dengan min = 4.2741, SD = 0.40339, dimensi mendengar dan berkomunikasi (Dk) pula mencatatkan min = 4.2131, SD = 0.42934 dan memberi bimbingan (Bb) min = 4.0351, SD = 0.48986. Ini menjelaskan bahawa aspek mendapatkan pandangan ketua panitia oleh pengetua merupakan aspek yang penting dalam menjayakan pengupayaan di sekolah. Pandangan ketua panitia ini akan dapat membantu tadbir urus pengetua dalam sesebuah sekolah kerana ketua panitia lebih memahami kaedah dan pendekatan untuk meningkatkan kecemerlangan pencapaian mata pelajaran yang dipimpinnya.

Selain itu, di bawah konstruk kepimpinan transformasi, pertimbangan individu (Pti) mencatatkan min yang tertinggi iaitu min = 4.2298, SD = 0.38250 dan diikuti oleh rangsangan intelek (Ri) dengan min = 3.9847, SD = 0.53572. Dimensi pengaruh ideal (Pi) pula mencatatkan min = 3.9676, SD = 0.54722 dan motivasi inspirasi (Mi) mencatatkan min = 3.7752, SD = 0.54722. Dapatan ini menjelaskan bahawa pertimbangan individu seorang ketua

panitia amat penting dalam mengurus ahli panitia kerana setiap individu mempunyai perbezaan dan harus diuruskan dengan cara yang berbeza. Selain itu, ketua panitia juga perlu mempunyai kemahiran untuk merangsang ahli panitia dengan menunjukkan contoh yang baik di samping memberikan motivasi agar ahli panitia sentiasa komited, bermotivasi dan berintegriti dalam meningkatkan pencapaian dan kecemerlangan mata pelajaran yang diajar serta menyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

Seterusnya bagi konstruk prestasi kerja, dimensi Pa (peraturan dan undang-undang) mencapai min yang tertinggi (min = 4.3353, SD = 0.39544). Ketepatan masa (Km) pula berada di tempat kedua (min = 4.1914, SD = 0.41861) dan diikuti oleh mutu kerja (Mk) yang mencapai min = 4.0612, SD = 0.47448. Dimensi keberkesanan kos (Kk) pula mencatatkan min = 4.0540, SD = 0.47535. Mana kala hasil kerja (Hk) pula mencatatkan nilai min yang terendah dalam konstruk prestasi kerja iaitu min = 3.9806, SD = 0.46856. Hasil dapatan ini menjelaskan bahawa ketua panitia berusaha menjalankan tugas mengikut pekeliling yang dikeluarkan oleh KPM dan sentiasa berusaha memastikan semua tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka diselesaikan mengikut ketetapan. Pengetahuan dalam mengurus sumber, merancang aktiviti dan intervensi serta melaksanakan sesuatu program perlu dikuasai oleh ketua panitia agar segala perancangan yang disusun menghasilkan lonjakan ke arah kecemerlangan dan kemenjadian pelajar.

Hasil dapatan analisis berkaitan variasi tahap menunjukkan bahawa purata skor min bagi pemboleh ubah pengupayaan adalah 4.2154. Purata skor min bagi pemboleh ubah kepimpinan ketua panitia pula adalah 4.0374 dan purata skor min bagi pemboleh ubah prestasi kerja pula adalah 4.1245. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengupayaan pengetua, kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia berada pada tahap tinggi.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan pengupayaan yang diamalkan oleh pengetua, memberi impak kepada kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia. Kebebasan secara terkawal membolehkan ketua panitia menyelesaikan tugas dan isu yang berlaku dalam panitia masing-masing seterusnya membantu meningkatkan prestasi kerja mereka. Dapatan nilai min dan sisihan piawai bagi setiap konstruk dan sub-konstruk diringkaskan seperti berikut.

Jadual 2 : Analisis Min dan Sisihan Piawai Konstruk dan Dimensi Kajian

| Konstruk dan Sub-konstruk   | Min    | SD      | Tahap  |
|-----------------------------|--------|---------|--------|
| Pengupayaan                 | 4.2154 | 0.31996 | Tinggi |
| Membina Motivasi            | 4.2741 | 0.40339 |        |
| Dengar dan Komunikasi       | 4.2131 | 0.42934 |        |
| Mendapatkan Pandangan       | 4.3029 | 0.35717 |        |
| Memberi Bimbingan           | 4.0351 | 0.48986 |        |
| Kepimpinan Transformasi     | 4.0374 | 0.31018 | Tinggi |
| Pengaruh Idea               | 3.9676 | 0.54722 |        |
| Motivasi Inspirasi          | 3.7752 | 0.54722 |        |
| Rangsangan Intelektual      | 3.9847 | 0.53572 |        |
| Pertimbangan Individu       | 4.2298 | 0.38250 |        |
| Prestasi Kerja              | 4.1245 | 0.30213 | Tinggi |
| Hasil Kerja                 | 3.9806 | 0.46856 |        |
| Mutu Kerja                  | 4.0612 | 0.47448 |        |
| Ketepatan Masa              | 4.1914 | 0.41861 |        |
| Keberkesanan Kos            | 4.0540 | 0.47535 |        |
| Peraturan Dan Undang-undang | 4.3353 | 0.39544 |        |

## Analisis Inferens (Persoalan Kajian)

Seterusnya, analisis inferens dilakukan bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian.

### Persoalan

1. Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan ketua panitia mengikut pengalaman mengajar ?
2. Apakah wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia berdasarkan kepada tiga kategori pengalaman mengajar?

### Hipotesis

1.  $H_{01}$ : Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan ketua panitia dengan pengalaman mengajar
2.  $H_{02}$ : Tidak wujud perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja ketua panitia mengikut pengalaman mengajar ?

Aplikasi ANOVA digunakan untuk mendapatkan hasil dapatan hipotesis 1 dan 2 iaitu untuk menentukan sama ada wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia dengan pengalaman mengajar di sekolah-sekolah menengah Negeri Pahang. Hasil dapatan analisis ANOVA menunjukkan perbezaan kepimpinan ketua panitia dengan pengalaman mengajar. Dapatan kajian yang diperoleh menunjukkan nilai  $p = 0.912 \geq \alpha 0.05$ . Keputusan tersebut mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan antara pengalaman mengajar dengan kepimpinan ketua panitia  $F(2,275) = 0.093$  pada aras signifikan  $p > 0.05$ . Kesimpulannya hipotesis nol gagal ditolak dan dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepimpinan ketua panitia dengan pengalaman mengajar.

Dapatan analisis tentang perbezaan prestasi kerja ketua panitia dengan pengalaman mengajar pula menunjukkan nilai  $p = 0.095 \geq \alpha 0.05$ . Keputusan ujian ANOVA mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan antara pengalaman mengajar dengan kepimpinan ketua panitia  $F(2,275) = 2.374$  pada aras signifikan  $p > 0.05$ . Kesimpulannya hipotesis nol gagal ditolak dan dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepimpinan ketua panitia dengan pengalaman mengajar. Hasil dapatan analisis tersebut dirumuskan seperti jadual di bawah.

Jadual 3 : Mengkaji perbezaan yang signifikan antara kepimpinan dengan pengalaman mengajar

| Pembolehubah | Pengalaman     | N   | Mean   | SD     | F     | Sig. |
|--------------|----------------|-----|--------|--------|-------|------|
| Kepimpinan   | 0-10 thn       | 86  | 4.1070 | .21298 | .093  | .912 |
|              | 11-20 thn      | 149 | 4.1138 | .21855 |       |      |
|              | 21 thn ke atas | 43  | 4.0977 | .25703 |       |      |
| Prestasi     | 0-10 thn       | 86  | 4.0428 | .32396 | 2.374 | .095 |
|              | 11-20 thn      | 149 | 4.0443 | .31342 |       |      |
|              | 21 thn ke atas | 43  | 4.1581 | .31253 |       |      |

## PERBINCANGAN

Dalam pengurusan pendidikan, pengupayaan merujuk kepada proses sekolah memberi ruang untuk mengembangkan kompetensi guru untuk bertanggungjawab dan komited terhadap peningkatan profesionalisme diri, kesepakatan dalam kerja sepasukan, penerimaan dan penghormatan terhadap rakan sejawat serta kecemerlangan sekolah. Melalui pengupayaan, individu dan pasukan dapat menemui potensi dan batasan diri mereka serta meningkatkan kompetensi dalam perkembangan profesional mereka (Aydin Balyer, Ozcan & Ali Yildiz, 2017). Edd (2017) mencadangkan agar pengetua sekolah perlu mencari pelbagai alternatif yang lebih bermakna dan praktikal bagi membangunkan keupayaan guru-guru melalui pengupayaan agar mereka dapat membuat keputusan berkaitan pembelajaran yang kreatif dan inovatif selari dengan perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan negara masa kini.

Bagi persoalan kajian pertama, hasil dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap pengupayaan pengetua, kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia berada pada tahap yang tinggi. Pengkaji telah menggunakan analisis skor min untuk melihat semua tahap bagi pemboleh ubah kajian dan mendapati variasi tahap menunjukkan bahawa purata skor min bagi pemboleh ubah pengupayaan adalah 4.216. Jelas menunjukkan bahawa pengupayaan pengetua mempunyai tahap yang paling tinggi berbanding pemboleh ubah yang lain.

Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian lain yang lebih terkini. Kajian-kajian terkini menunjukkan dengan jelas bahawa aspek pengupayaan berada pada tahap tinggi dan semakin diaplikasikan di setiap organisasi pendidikan selaras dengan transformasi dalam bidang pendidikan (Goh, 2010; Azliana, 2012; Chiam Chop, 2013). Walau bagaimanapun, penemuan ini tidak seiring dengan penemuan beberapa pengkaji yang mendapati bahawa pengupayaan masih berada pada tahap yang sederhana dalam pengurusan organisasi (Mohd Anuar, 2007; Zulkifli, 2008; Anpalakan, 2011; Kimwarey et al., 2014; Ruechakul et al., 2015; Ananthan, 2016; Isrihan & Abdul Jalil, 2019).

Hasil dapatan kajian ini juga mendapati purata skor min bagi pemboleh ubah kepimpinan ketua panitia juga berada pada tahap tinggi iaitu 4.037. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian-kajian lepas iaitu kajian Jamalullail Abdul et al. (2014), Ahmad Yusri (2016), Jamilah, Yahya & Siti Noor (2016). Namun, dapatan kajian tersebut berbeza dengan hasil kajian Hisamuddin Shah, Mohd Rizal dan Supian (n.d) (2013), Siti Shamsima Soffi dan Ahmad M. Sharif (2014) dan Gobinathan dan Jamalul Lail (2020). Dapatan kajian mereka mendapati tahap kepimpinan transformasi hanya berada pada tahap sederhana tinggi.

Variasi tahap pemboleh ubah prestasi kerja dalam kajian ini pula didapati menunjukkan skor min yang tinggi iaitu 4.124. Dapatan kajian tersebut disokong dengan hasil kajian Halimatussaedyah (2015) dan kajian Khairun Najjat dan Rabiatal Adawiah (2016). Kajian Halimatussaedyah (2015), mendapati tahap prestasi kerja dalam kalangan kakitangan yayasan pembangunan keluarga Darul Takzim (YPKDT), Nusajaya, Johor Bahru berada pada tahap tinggi ekoran impak daripada kepuasan kerja yang dicapai semasa melaksanakan tugas. Mana kala kajian Khairun Najjat dan Rabiatal Adawiah (2016), pula mendapati bahawa prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima *bai'ah* berada pada tahap tinggi (skor min = 4.24).

### Perbincangan Perbezaan Kepimpinan Dan Prestasi Kerja Ketua Panitia Berdasarkan Pengalaman Mengajar.

Analisis Anova dijalankan untuk melihat perbezaan kepimpinan dan prestasi kerja dengan pengalaman mengajar. Hasil analisis Anova menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan berdasarkan pengalaman mengajar dengan kepimpinan ketua panitia  $F(2,275) = 0.093$ ,  $p \geq \alpha 0.05$ . Hasil dapatan analisis juga mendapati pengalaman mengajar tidak mempunyai perbezaan yang signifikan dengan prestasi kerja ketua panitia  $F(2,275) = 2.374$ ,  $p \geq \alpha 0.05$ .

Daripada dapatan tersebut, dapatlah dirumuskan bahawa pengalaman mengajar tidak memberi perbezaan terhadap kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia. Penemuan ini berbeza dengan dapatan kajian Muaz (2000) yang mendapati guru yang berumur 35 hingga 41 tahun mengekalkan prestasi kerja tinggi secara stabil selama tiga hingga empat tahun manakala guru yang mempunyai pengalaman mengajar enam hingga 15 tahun mempunyai prestasi kerja yang sangat tinggi. Hasil kajian Tri Dyah (2001) juga mendapati prestasi kerja seorang guru mempunyai hubungan positif dengan pengalaman mengajar. Guru-guru novis masih kurang berpengalaman dengan iklim sekolah dan proses pengajaran di dalam kelas berbanding dengan guru yang mengajar lebih daripada lima tahun yang telah menempuh pelbagai isu dalam pendidikan (Hattie, 2003; Lovorn, 2017). Menurut Lovorn (2017), jangka masa pengalaman mengajar guru sepanjang tempoh perkhidmatan akan mempengaruhi keberkesanan kaedah pengajaran yang dipraktikkan.

## **RUMUSAN**

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

Melalui pengupayaan, ketua panitia dapat mengembangkan kecekapan dalam peningkatan profesional mereka dengan menemui potensi dan batasan mereka untuk kepulasan diri mereka sendiri (Aydin Balyer, Ozcan & Ali, 2017). Pengupayaan juga didapati sesuai dengan pengajaran dan pembelajaran terkini kerana tidak lagi bergantung kepada arahan pengetua semata-mata, sebaliknya kepimpinan berkaitan pdpc harus melibatkan guru-guru yang telah diberi kepercayaan (Ruechakul, Erawan & Sirwarom, 2015). Pengetua hanya perlu memperkasakan guru-guru dan ketua panitia agar mereka dapat membuat keputusan berkaitan strategi dan intervensi mata pelajaran secara kreatif dan inovatif sesuai dengan transformasi pendidikan negara pada masa ini (Edd, 2017).

Kajian ini merupakan penerokaan awal terhadap tahap dan hubungan pengupayaan pengetua terhadap kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia. Pada asasnya, kajian yang dijalankan ini telah berjaya menyumbang pengetahuan dan maklumat dalam konteks pendidikan negara. Hasil dapatan kajian mendapati bahawa pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua, kepimpinan ketua panitia dan prestasi kerja ketua panitia berada pada tahap tinggi. Berdasarkan kepada hasil kajian ini, amalan pengupayaan yang dilakukan oleh pengetua ini memberi impak kepada peningkatan prestasi kerja ketua panitia dalam memimpin dan mengurus pasukan kerja mereka.

Kajian hanya menasaskan kepada dua pemboleh ubah bersandar iaitu kepimpinan dan prestasi kerja ketua panitia sahaja untuk melihat tahap amalan pengupayaan pengetua tahap kepimpinan dan tahap prestasi kerja ketua panitia serta mengetahui perbezaan kepimpinan dan prestasi kerja Ketua Panitia Sekolah Menengah dengan pengalaman mengajar sahaja. Oleh itu, untuk kajian akan datang, disarankan agar menambahkan pemboleh ubah bersandar seperti kepuasan kerja, komitmen, efikasi ketua panitia dan sebagainya. Pemboleh-pemboleh ubah tersebut juga boleh dianalisis sebagai mediator. Seterusnya dicadangkan agar kajian seterusnya menggabungkan kaedah-kaedah lain seperti temu bual atau pemerhatian serta melibatkan sekolah menengah di seluruh Negara untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat.

## RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan tema : Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. *Jurnal Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12, Jilid 14*, 18-33. Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Ghafar Mahmud. (2011). *Haluan kerja pendidikan: Merealisasikan agenda transformasi Negara*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Anantha Raj A. Arokiasamy, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Mohammad Zohir Ahmad @ Shaari & Aziah Ismail. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teacher in Malaysia. *5<sup>th</sup> International Conference on Leadership, Innovation and business Management. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 299, 151-157. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.124>.
- Anapalakan, V. (2011). *Penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Sains Malaysia.
- Azliana Abd. Rahman. (2012). *Amalan pengupayaan guru besar di sekolah rendah*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Azura Abdul Rahman. (2014). *Impak pelaksanaan gaji minimum ke atas prestasi kerja: kajian terhadap syarikat IKS di kawasan utara*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Balyer, A., Ozcan K., & Yildiz A. (2017). Teacher empowerment: School administrators roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 17(70), 1-18. Dimuat turun daripada <https://ejer.com.tr/teacher-empowerment-school-administrators-roles/>.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basro Md. Yussof, Ramlee Mustapha, & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31-41. Dimuat turun daripada <http://journalarticle.ukm.my/1470/>.
- Chiam, C. M. (2013). *Amalan pengupayaan dan hubungan kepulauan kerja guru di sekolah rendah jenis kebangsaan Cina*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Chua, Y. P. (2012). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan Buku 1* (Edisi Kedua) Malaysia: Mc Graw Hill.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (1994). *Research methods in education*. (4th Ed.). London: Routledge
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6th Ed.). New York: Routledge.
- Edd, K. M. (2017). Building administrator's facilitation of teacher leadership: Moderators associated with teachers' reported levels of empowerment. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 3(1), 12-23. Dimuat turun daripada <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol3/iss1/2>.
- Gay, L. R., & Airasian P. W. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Gobinathan Vijian & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2020). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah jenis kebangsaan tamil zon kajang. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 18-31. Dimuat turun daripada <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijeap/article/view/9482/4402>.
- Goh, A. G. (2010). *Hubungan kerja berpasukan dengan prestasi kerja guru-guru di sekolah jenis kebangsaan Cina*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Halimatussaediyah Tamrin & Noraini Abdol Rao. (2015). Kepuasan kerja: Hubungannya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan yayasan pembangunan keluarga Darul Takzim (YPKDT), Nusajaya, Johor Bahru, *Journal of Human Capital Development*, 8(2), 114-129. Dimuat turun daripada <https://journal.utem.edu.my/index.php/jhcd/article/view/2089/1249>.
- Hassan Basri Awang Mat Dahan. Jangan abai pandangan pendidik. *Berita Harian Online*. Diakses pada 15 September 2018.

- <https://www.bharian.com.my/kolumnis/2018/07/446180/jangan-abai-pandangan-warga-pendidik>.
- Hattie, J. (2003). Teachers make a difference. What is the Research Evidence? Paper presented *Australian Council for Educational Research Annual Conference on Building Teacher for Quality*. Australia: Melbourne. Dimuat turun daripada [https://research.acer.edu.au/research\\_conference\\_2003/4/](https://research.acer.edu.au/research_conference_2003/4/).
- Hisamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan, & Supian Hashim. (2013). *Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja Guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh, Segamat, Johor*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20 2013, Institut Aminuddin Baki. Dimuat turun daripada [http://eprints.iab.edu.my/v2/215/1/2\\_KK\\_L415\\_Rizal.pdf](http://eprints.iab.edu.my/v2/215/1/2_KK_L415_Rizal.pdf).
- Isrihan Mohamad, Abdul Jalil Ali, & Abdul Ghani. (2019). Pengaruh pengupayaan terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan abad ke-21. *Jurnal IPDA*, 26(1), 137-151. Dimuat turun daripada <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ipda/article/view/8212>.
- Jaafar Muhamad. (2007). *Kelakuan organisasi*. Petaling Jaya: Leeds Publications.
- Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail, & Samsidah Majid. (2014). Headmasters transformational leadership and their relationship with teacher job satisfaction and teachers commitments. *International Educations Studies*, 7(13), 40-48. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v7n13p40>.
- Jamilah Man, Yahya Don, & Siti Noor Ismail. (2016). Kepimpinan transformasional dan kualiti guru generasi Y. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 29-32. Dimuat turun daripada <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/8412/5851>.
- Jani, J., Muszali, R., Nathan, S., & Abdullah, M. S. (2018). Blended learning approach using frog vle platform towards students' achievement in teaching games for understanding. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 10(5S), 1130-1141. <http://dx.doi.org/10.4314/jfas.v10i5s.94>.
- Juhana Zailah. (2007). *Hubung kait kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan di Sek. Men. di zon Bandar Muar*. Tesis Ijazah Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010* (Edisi Pelancaran). Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. KPM.
- Khairun Najjat Hussnani & Rabiatal-Adawiah Ahmad Rashid. (2016). Hubungan antara kepimpinan lestari dan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima baiah. *Journal of Human Development and Communication*, 5, 87-102. Dimuat turun daripada <http://dspace.unimap.edu.my/xmlui/handle/123456789/52970>.
- Kimwarey, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(2), 51-56. <https://doi.org/10.9790/7388-04225156>.
- Lovorn, M. (2017). Thinking historically, acting locally: Training teachers in historiographical Analysis of local monuments. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 204-212.
- Malarvily, M. (2012). *Tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar di sekolah jenis kebangsaan tamil daerah Segamat*. Thesis Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia. Dimuat turun daripada <http://eprints.utm.my/id/eprint/32555/>.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia. Dimuat turun daripada <http://eprints.utm.my/id/eprint/29946/>.
- Mohd Anuar Abdul Rahman. (2007). *Keberkesanan dan kepimpinan kerja berpasukan peringkat jabatan sekolah menengah di Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Teknologi Malaysia.
- Nik Azida Abd Ghani. (2007). *Faktor anteseden pengupayaan psikologikal dan pengaruhnya terhadap perlakuan inovatif dan komitmen afektif pensyarah*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Sains Malaysia. Dimuat turun daripada <http://myto.upm.edu.my/find/Record/my-usm-ep.8144>.

- Nor Aiza Zamzam Amin. (1997). *Empowerment dalam keberkesanan pengurusan sekolah*. Tesis Ijazah Sarjana. Tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Rabindarang, S. (2014). *Kepimpinan distributif, komitmen organisasi dan tekanan kerja di kolej vokasional Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Ruechakul, P., Erawan. P., & Siwarom, M. (2015). Empowering communities in educational management: Participatory action research. *International Education Studies*, 8(9), 65-78. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n9p65>.
- Samsudin Wahab, Adlan Rahmat, Mohd Sukor Yusof, & Badrisang Mohamed. (2016). Organization Performance and leadership style: Issues in education service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>.
- Shah Rollah Sahari, Noorsyazwani Rajab, Azizah Yusoff, Mohd. Effandi Shaari, & Roziana Abdul Wahab. (2015). Peranan kepimpinan transformasi terhadap motivasi pekerja di sebuah kerajaan tempatan di Johor. International Conference Human Resource Development 2015. Universiti Teknologi Malaysia. <http://eprints.utm.my/id/eprint/63273/>.
- Sirait, S. (2016). Does teacher quality affect student achievement? An empirical study in Indonesia. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 34-41. <https://core.ac.uk/reader/234639290>.
- Siti N. Shahshina Soffi & Ahmad M. Sharif (2014). Kepimpinan transformasi pengarah kolej vokasional dan efikasi sendiri pensyarah kolej vokasional. *Journal of Science, Mathematics and Technology*, 1(2), 30-40. Dimuat turun daripada <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/EJSMT/article/view/22>.
- Suhaili Mohd Yusoff & Tengku Faekah Tengku Ariffin. (2020). Hubungan di Antara Kepimpinan Kontekstual Pengetua dengan Kesejahteraan Guru di Tempat Kerja: Pengupayaan Guru Sebagai Mediator. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 19(1), 90-100. Dimuat turun daripada <https://akademiabaru.com/submit/index.php/arsbs/article/view/1496>.
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2012). Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di Daerah Segamat. *Sains Humanika*, 2(4). <https://doi.org/10.11113/sh.v2n4.488>.
- Suzailye Johari. (2014). *Keberkesanan program traineeship dalam kursus kemahiran pembuat perabot daripada persepsi pelajar*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Tri Dyah Prastiti (2001). *Hubungan antara indeks prestasi akademik dan pengalaman mengajar dengan prestasi kerja sebagai guru SD bagi lulusan D-II PGSD di Kodya Malan*. Kertas kerja pengkajian, Indonesia: Universiti Terbuka Indonesia.
- Tseng, H.C, Tung, H.L., & Duan, C.H. (2010). Mapping the intellecture of modern leadership studies. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 57-70. <https://doi.org/10.1108/01437731011010380>.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory. In Rappaport, J., Seidman E. (Eds.), *Handbook of Community Psychology*, 43-63. New York, NY: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2).
- Zulkifli Kamaruddin. (2008). *Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Sains Malaysia.