

**KAJIAN TERHADAP DIMENSI-DIMENSI
“EMPOWERMENT” DAN KETEGANGAN KERJA
DI KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH TEKNIK
DI PERLIS, KEDAH DAN PULAU PINANG**

Oleh

ABD. LATIF BIN KASIM

**Tesis ini diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi ijazah Doktor Falsafah**

Mei 2004

Penghargaan

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Saya memanjatkan ucapan syukur kepada Allah SWT di atas limpah kurnia dan keizinanNya sehingga saya berjaya menjalankan kajian ini dari peringkat awal hingga akhir.

Saya mengucapkan ribuan terima kasih dan terhutang budi kepada Dato' Profesor Madya Dr. Jamaludin Mohaiadin, penyelia utama kajian yang sentiasa membimbing, memberikan tunjuk ajar dan nasihat yang konstruktif, dan Profesor Madya Dr. Mokhtar Ismail selaku penyelia bersama kajian yang membantu menyumbang buah fikiran dan bantuan yang saya hargai.

Tidak lupa ucapan terima kasih kepada Pengarah, para pensyarah dan rakan-rakan serta kakitangan Politeknik Kuching Sarawak yang memberikan idea dan sokongan semasa perancangan awal untuk menjalankan penyelidikan ini.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para pengetua, rakan-rakan sejawat sebagai penyelaras kajian, semua guru di 11 SMT yang terlibat dengan kajian dan seterusnya semua individu yang memberikan bantuan dan sokongan bagi merealisasikan penyelidikan ini.

Kepada isteri dan anak-anak,

Doa restu, empati dan pengorbanan semua telah memantapkan semangat dan kekuatan diri dalam mengharungi arus cabaran untuk menyiapkan kajian dan penulisan tesis ini hingga selesai, terima kasih.

JADUAL KANDUNGAN

	PERKARA	MUKA SURAT
	Tajuk	i
	Penghargaan	ii
	Jadual Kandungan	iii
	Senarai Jadual Dan Rajah	vii
	Abstrak	x
	Abstract	xii
BAB	PENGENALAN	1
1	Pendahuluan	1
	Latarbelakang Kajian	5
	Pernyataan Masalah	6
	Objektif Kajian	10
	Soalan-Soalan Kajian	12
	Signifikan Kajian	13
	Batasan Kajian	15
	Konsep Kerangka Teori	18
	Definisi Istilah	28
2	TINJAUAN BAHAN RUJUKAN	38
	Pengenalan	38
	Kepentingan Pengurusan Berorientasikan Kemanusiaan (Humanistik) Dalam Organisasi	40
	“Empowerment” Dan Ketegangan Kerja: Definisi dan Huraian ..	46
	“Empowerment”	46
	Ketegangan Kerja (Guru)	49
	“Empowerment” Dan Ketegangan Kerja: Implikasi Terhadap Proses Perubahan Dalam Organisasi Pendidikan	52

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
3	METODOLOGI KAJIAN	59
	Pengenalan	59
	Rekabentuk Kajian	60
	Pendekatan Jenis Tinjauan (Survey)	60
	Pendekatan Temuduga Berstruktur	60
	Populasi	61
	Persampelan	64
	Persampelan Bagi Kaedah Temuduga Berstruktur	65
	Saiz Sampel Bagi Temuduga Berstruktur	66
	Instrumen Kajian	68
	Format Bagi Instrumen Soal Selidik	68
	Bahagian I	69
	Bahagian II	69
	Bahagian III	71
	Prosedur Bagi Kesahan Kandungan Dan Kebolehpercayaan	73
	Format Bagi Proses Temuduga Berstruktur	75
	Kajian Rintis	76
	Kajian Rintis Bagi Soal Selidik	76
	Kajian Rintis Bagi Proses Temuduga Berstruktur	79
	Prosedur Kajian	81
	Prosedur Bagi Mentadbir Soal Selidik	81
	Prosedur Bagi Proses Temuduga Berstruktur	84
	Panduan Temuduga	85
	Protokol Bagi Proses Temuduga Berstruktur	85
	Merekodkan Data Proses Temuduga Berstruktur	87
	Isu-Isu Dan Etika Dalam Proses Temuduga Berstruktur	87
	Prosedur Untuk Menganalisis Data	88
	Menganalisis Data-Data Daripada Soal Selidik	88
	Soalan Kajian 1	90
	Soalan Kajian 2	91
	Soalan Kajian 3	92
	Soalan Kajian 4	93
	Hipotesis 1	93
	Hipotesis 2	94
	Menganalisis Data-Data Daripada Proses Temuduga Berstruktur	94

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
4	ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	96
	Pengenalan	96
	Analisis Deskriptif: Maklumat Demografik Peribadi	97
	Analisis Deskriptif: Persepsi Terhadap Dimensi-Dimensi "Empowerment"	100
	Analisis Deskriptif Persepsi Terhadap Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	104
	Analisis Deskriptif: Faktor-Faktor Dan Tahap Ketegangan Kerja Guru-guru SMT	108
	Hubungan Di Antara Dimensi-Dimensi "Empowerment" Dengan Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	110
	Perbandingan ANOVA Di Antara 3 Kumpulan Guru Terhadap Dimensi-Dimensi "Empowerment" (Hipotesis 1)	115
	Pengujian Hipotesis Pertama	117
	Hubungan Di Antara Pemboleh Ubah Terpilih Daripada Faktor Ketegangan Kerja (Hipotesis 2)	118
	Pengujian Hipotesis Kedua	119
	Analisis Data Temuduga Berstruktur	121
5	PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	139
	Pengenalan	139
	Ringkasan Kajian	140
	Rumusan Dapatan Kajian	141
	Rumusan Terhadap Maklumat Demografik Peribadi	141
	Jantina	141
	Umur	142
	Pengalaman Mengajar	142
	Pencapaian Akademik	143
	Kategori Pengkhususan	143
	Kursus Yang Dihadiri	143
	Persepsi Guru-Guru Terhadap Dimensi-Dimensi "Empowerment"	144
	Soal Selidik "School Participant Empowerment Scale" (SPES)	144
	Persepsi Terhadap Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	145
	Soal Selidik "Job Stressors Questionnaire" (JSQ)	145

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
5	Tahap Ketegangan Kerja Guru-Guru SMT	146
	Faktor-faktor Ketegangan Kerja	146
	Hubungan Antara Dimensi-Dimensi "Empowerment" Dengan Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	146
	Matriks Korelasi 2 Soal Selidik	146
	Perbandingan Tahap Dimensi-Dimensi "Empowerment" Bagi 3 Kumpulan Guru (Hipotesis 1)	147
	Perbezaan Skor Min 6 Dimensi "Empowerment"	147
	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Terpilih Daripada 6 Faktor Ketegangan Kerja (Hipotesis 2)	148
	Matriks Korelasi: Hubungan Faktor Beban Kerja Dengan Faktor Susun Semula	148
	Rumusan Bagi Proses Temuduga Berstruktur	149
	Perbincangan	152
	Perbincangan Terhadap Demografik Peribadi Responden Kajian – Kursus Yang Dihadiri.....	153
	Perbincangan Terhadap Dimensi-Dimensi “Empowerment”	158
	Perbincangan Terhadap Faktor-faktor Ketegangan Kerja.....	170
	Hubungan Antara 6 Dimensi "Empowerment" Dengan 6 Faktor Ketegangan Kerja	183
	Kesimpulan Perbincangan.....	191
	Implikasi Dan Cadangan	193
	Cadangan Untuk Kajian Lanjutan	203
	Kesimpulan Kajian	207
	RUJUKAN	213
	LAMPIRAN	242

SENARAI JADUAL DAN RAJAH

JADUAL	PERKARA	MUKA SURAT
Jadual 1	Carta Persampelan Bagi 3 Kumpulan Guru SMT ..	66
Jadual 2	Skor Komposit Soal Selidik (SPES)	70
Jadual 3	Skala Pemeringkatan Tahap Persetujuan Terhadap Item-Item Soal Selidik "School Participant Empowerment Scale" (SPES)	71
Jadual 4	Skor Komposit Soal Selidik "Job Stressors Questionnaire" (JSQ)	72
Jadual 5	Skala Pemeringkatan Tahap Ketegangan Kerja ...	75
Jadual 6	Analisis Ringkas Bagi 2 Soal Selidik (N=12)	75
Jadual 7	Kajian Rintis - Nilai Koefisyen Alpha Bagi Soal Selidik "School Participant Empowerment Scale" (SPES)	78
Jadual 8	Kajian rintis - Nilai Koefisyen Alpha Bagi Soal Selidik "Job Stressors Questionnaire"	79
Jadual 9	Skala Pemeringkatan Tahap Persetujuan Bagi 6 Dimensi "Empowerment"	91
Jadual 10	Skala Pemeringkatan Tahap Ketegangan Kerja Guru-Guru SMT	92

JADUAL	PERKARA	MUKA SURAT
Jadual 11	Maklumat Demografik Peribadi	97
Jadual 12	Analisis Deskriptif Bagi 3 Kumpulan Guru Terhadap Dimensi-Dimensi "Empowerment" ..	101
Jadual 13	Analisis Deskriptif Bagi 3 Kumpulan Guru Terhadap Faktor Ketegangan Kerja	105
Jadual 14	Analisis Deskriptif Faktor Dan Tahap Ketegangan Kerja Guru-Guru SMT	109
Jadual 15	Korelasi Pearson: Nilai Koefisien Bagi 2 Soal Selidik	111
Jadual 16	Matriks Korelasi: Hubungan 6 Dimensi "Empowerment" Dengan 6 faktor Ketegangan Kerja	112
Jadual 17	Analisis ANOVA: Perbandingan Tahap "Empowerment" Di Kalangan 3 Kumpulan Guru	116
Jadual 18	Matriks Korelasi: Hubungan Antara Faktor Beban Kerja Dengan Faktor Susun Semula	119
Jadual 19	Jadual Matriks - Maklum Balas Responden Proses Temuduga Berstruktur Bagi 3 Kumpulan Guru	122

SENARAI RAJAH

RAJAH	PERKARA	MUKA SURAT
Rajah 1	Model Kerangka Konsepsual Kajian	26
Rajah 2	Konsep Kerangka Teori	27
Rajah 3	Proses Mentadbir Instrumen Kajian	63

ABSTRAK

Tujuan kajian ini ialah untuk mengkaji persepsi guru-guru sekolah menengah teknik (SMT) terhadap dimensi-dimensi "empowerment" dan mengenalpasti faktor dan tahap ketegangan kerja yang mereka alami di SMT-SMT yang terlibat. Subjek bagi kajian adalah tujuh ratus dua puluh guru daripada sebelas SMT di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang. Data bagi kajian diperolehi melalui dua soal selidik yang ditadbirkan kepada semua guru berkenaan. Seramai lima ratus tujuh guru telah menjawab kedua-dua selidik tersebut. Satu proses temuduga berstruktur dijalankan sebagai satu lagi kaedah bagi memungut data kajian. Dua puluh lima guru telah dipilih melalui proses persampelan rawak berstrata sebagai responden temuduga daripada tiga kumpulan guru yang terlibat. Statistik deskriptif, analisis varian (ANOVA Satu Hala), statistik korelasi "Pearson Product-Moment Correlation Coefficients" telah digunakan dalam proses menganalisis data kajian. Statistik deskriptif (kekerapan dan peratusan, min) telah digunakan untuk menaksir persepsi guru-guru SMT dalam kajian terhadap enam dimensi "empowerment"; mengenalpasti dan menganalisis faktor-faktor dan tahap ketegangan kerja guru-guru dalam kajian. Analisis varian (ANOVA Satu Hala) dijalankan untuk mengkaji perbezaan yang signifikan di antara tiga kumpulan guru di dalam kajian dengan enam dimensi "empowerment". Statistik korelasi Pearson telah digunakan untuk mengkaji hubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah daripada kedua-dua soal selidik. Bagi proses temuduga berstruktur, nota-nota catatan tangan dan dialog telah dianalisis melalui proses pengkodan dan statistik deskriptif.

Keputusan kajian telah memperoleh beberapa dapatan dan penemuan seperti berikut:

- (1) Lebih lima puluh peratus guru-guru yang diselidiki dilaporkan tidak pernah mengikuti kursus-kursus seperti yang disenaraikan oleh penyelidik di dalam kajian ini;
- (2) Kumpulan guru teknikal dalam kajian memperoleh skor min tertinggi bagi semua dimensi "empowerment" dan lima faktor ketegangan kerja iaitu signifikan kerja, beban kerja, politik jabatan, interpersonal, dan keadaan kerja;
- (3) Dimensi membuat keputusan di dapati mendapat skor min paling rendah di antara enam dimensi "empowerment";
- (4) Faktor interpersonal memperoleh skor min paling rendah di antara enam faktor ketegangan kerja di kalangan guru-guru SMT dalam kajian;
- (5) Kumpulan guru kemahiran vokasional yang dikaji mencatat skor min tertinggi bagi satu daripada enam faktor ketegangan kerja iaitu faktor susun semula;
- (6) Faktor politik jabatan merupakan faktor ketegangan kerja yang dikenalpasti berada pada tahap ketegangan "tinggi" bagi semua kumpulan guru yang terlibat di dalam kajian;
- dan (7) Dimensi pertumbuhan profesional adalah satu dimensi "empowerment" yang di dapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan semua enam faktor ketegangan kerja di kalangan guru-guru yang dikaji. Beberapa cadangan bagi kajian lanjutan dan implikasi daripada dapatan kajian telah dibincangkan di dalam tesis ini.

**THE STUDY ON THE DIMENSIONS OF
EMPOWERMENT AND JOB STRESS
AMONG SECONDARY TECHNICAL SCHOOL TEACHERS
IN PERLIS, KEDAH AND PULAU PINANG**

ABSTRACT

The purposes of this study were to explore the perceptions of secondary technical school teachers (STS) toward the dimensions of empowerment and to identify the factor and level of job stress experienced by them in the selected secondary technical schools. The subjects for the study were seven hundreds and twenty teachers from eleven secondary technical schools in Perlis, Kedah and Pulau Pinang. The data for the study were collected using two questionnaires administered to all teachers. Five hundred and seven teachers responded to the survey questionnaires. A structured interview process was conducted as another source of data collection. Twenty five teachers were selected through a stratified random sampling process as the interview respondents from three group of teachers in every school involved. Descriptive statistics, analysis of variance (One-Way ANOVA), Pearson Product-Moment correlation coefficients were used to analyse the research data. Descriptive statistics (frequencies, percentages, means) were used to interpret the perceptions of teachers toward six dimensions of empowerment; to identify and analyse the factors and level of job stress among teachers in the study. One-Way ANOVA was used to explore the significant difference between three group of

teachers toward the dimensions of empowerment. Pearson correlational statistics (r value) was used to test the relationships of the variables from the questionnaires. In the structured interview process, the hand-written notes and dialogues were analysed through a coding process and descriptive statistics. From the results of the study some major findings were derived, as follows: (1) More than fifty percents of the teachers in the study reported that they have not attended the courses as listed by the researcher in the survey items; (2) The group of technical teachers in the study received the highest mean score for all dimensions of empowerment and five job-stress factors, which are job significance, workloads, work politics, interpersonal, and working conditions; (3) Decision-making was found to have received the lowest mean score among the six dimensions of empowerment; (4) Interpersonal factor received the lowest mean score of the six job-stress-factors among STS in the study; (5) The group of vocational teachers in the study displayed the highest mean score in one of the six job-stress factors, that is the school reorganisation; (6) Work politics (departmental) was found to be the only job-stress factor in "high" category for all group of teachers involved in the study; and (7) Professional growth, one of the dimensions of empowerment was reported to have obtained a significant relationship with all (six) job-stress factors among STS teachers in the study. Some recommendations for further research and implication of the findings are discussed in the thesis.

BAB 1

Pengenalan

Pendahuluan

Hala tuju pendidikan negara dalam cabaran dan persaingan teknologi abad ke 21 dianggap perlu mengambil kira tentang persiapan sumber tenaga manusia yang mesti dibekalkan sebagai penggerak dalam merealisasikan aspirasi negara untuk menjadi negara maju menjelang tahun 2020 nanti. Oleh itu, dalam konteks ini, peranan yang harus dimainkan oleh pendidikan teknik dan vokasional di Malaysia amat penting untuk menyediakan asas dalam aspek-aspek yang selaras dengan perkembangan teknologi semasa. Ia bukan sahaja dapat menampung sebilangan murid yang berminat di dalam bidang-bidang yang ditawarkan tetapi juga untuk memenuhi keperluan tenaga mahir negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1980; Abdul Shukor, 1998; Jabatan Pendidikan Teknikal, 1998; Abdul Rafie, 2001).

Pertalian antara faktor manusia dengan kemanusiaan tidak boleh diketepikan apabila berbicara tentang organisasi. Manusia menjadi teras utama yang membentuk sistem, prosedur, dan juga proses bagi menggerak hala tuju organisasi (Howie, 1993; Dessler, 1998). Sekiranya manusia tidak mendapat layanan sebagai manusia, maka pelbagai perasaan normal manusia yang inginkan keperluan-keperluan tertentu untuk hidup akan timbul di mana sedikit sebanyaknya akan mengancam organisasi. Perasaan seperti ketegangan hidup, konflik dengan rakan sekerja, kurang pengiktirafan terhadap organisasi, mungkin akan membawa kepada tingkah laku negatif seperti melambat-lambatkan kerja dan sabotaj (Robbins, 1994; Mahmood dan Sabitha, 1995).

Justeru itu, dalam konteks organisasi sekolah, para pentadbir mesti sedar tentang kepentingan menguruskan perkembangan dan kebajikan guru dan ia menjadi agenda penting yang tidak boleh diabaikan. Membina pengurusan sekolah yang berkesan pula adalah salah satu cabaran kritikal yang dihadapi di dalam sistem pendidikan negara (Abdul Shukor, 1998). Apabila ada usaha untuk memantapkan penstrukturan semula organisasi pendidikan menuju era perubahan dan peralihan baru, para guru adalah tunggak penting di dalam penstrukturan semula organisasi sekolah (Short & Greer, 1994). Sementara itu, pendekatan 'menurun dan mengagihkan' bidang kuasa yang dianggap sebagai "empowerment" kepada para guru merupakan salah satu alternatif yang menyumbang manfaat dan kepentingan tertentu di dalam organisasi sekolah (Short et al., 1994).

"Empowerment" adalah satu terminologi yang sering diperdebatkan oleh 'guru-guru' pengurusan apabila mereka menghubungkan kepentingan sistem pengurusan berkualiti yang berteraskan komitmen dan kemampuan para pekerja sebagai penggerak kejayaan (Sadgrove, 1995; Sherr dan Lozier, 1998). Kemajuan-kemajuan yang telah dicapai di dalam pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di sektor perindustrian dan perdagangan jelas membuktikan bahawa amalan "empowerment" di dalam TQM telah meningkatkan tahap keberkesanan prestasi sesebuah organisasi ke arah optima (Deming, 1986; Likins, 1990).

Konsep dan amalan TQM ini juga telah mula diserapkan ke dalam bidang pendidikan dan "empowerment" kekal sebagai salah satu elemen penting sebagai penjana yang memacu jentera organisasi ke tahap yang lebih efisien dan lancar. "Empowerment" dikatakan dapat menyediakan ruang kebebasan kepada pekerja

(guru) agar berusaha tanpa perlu dipaksa untuk melaksanakan tugas mengikut cara yang dia kehendaki (Schmoker, 1992). Ia menjadi sumber motivasi dalam budaya kemuafakatan bekerja yang akan membentuk satu sinergi dalam persekitaran organisasi yang mapan dan sistematik (Eugene, 1996).

Oleh itu, melalui kajian ini, persepsi "empowerment", penghayatan dan erti kebebasan sebenar mengikut perspektif guru-guru akan dapat diperincikan melalui enam dimensi yang dikenalpasti sebagai "empowerment", yang merangkumi membuat keputusan, pertumbuhan profesional, status, efikasi diri, autonomi, dan impak (Short dan Rinehart, 1992b).

Dimensi-dimensi "empowerment" telah menyumbang kepada perubahan serta peralihan penting yang melibatkan kerjaya para guru. Menurut Nelson (1994) terdapat kajian yang telah menunjukkan bahawa komitmen yang tinggi wujud di kalangan para guru terhadap sekolah apabila mereka mendapat autonomi yang luas untuk menimba pengalaman di dalam bidang kepakaran mereka masing-masing. Sementara itu, terdapat laporan yang menyatakan bahawa guru-guru mahukan kuasa membuat keputusan biarlah menerusi domain profesional mereka sendiri dan mereka tidak berpuashati jika terdapat campur tangan pihak pentadbir di dalam proses tersebut (Guthrie & Reed, 1991; Heck & Brandon, 1995). Pengiktirafan sedemikian akan merangsang mereka untuk lebih bertanggungjawab dan beretika tinggi dalam memperbaiki status dan pertumbuhan profesional diri yang menjurus kepada kepuasan bekerja (Rice & Schneider, 1994). Implikasi ini mendorong mereka merasa lebih komited dan terpuji untuk memberikan khidmat bakti yang terpuji kerana pengaruh

intrinsik ini akhirnya meninggalkan satu dampak yang positif terhadap organisasi dan kerjanya mereka (Ouchi, 1982; Rahim, 1994; Gomez-Mejia et al, 1995).

Lumrahnya, apabila ada usaha untuk merencanakan perubahan-perubahan dalam struktur pengurusan sesuatu organisasi, kewujudan faktor ketegangan kerja di kalangan pekerja yang menjadi fenomena penting bertindak balas dengan aktiviti-aktiviti yang dianggap mencabar kedudukan suasana pekerjaan seperti yang ada sekarang. Walau pun bertambahnya kajian-kajian yang berkaitan dengan ketegangan kerja dari masa ke semasa namun agak sukar untuk diperjelaskan secara tepat mahu pun diberikan deskripsi yang boleh merungkai perselisihan pendapat dan perbezaan tanggapan di kalangan penyelidik-penyelidik dan juga pengkaji-pengkaji yang berminat terhadap ketegangan kerja (Dua, 1994; Hui & Chan, 1996). Tumpuan dan perhatian semakin dititikberatkan kepada ketegangan kerja memandangkan ianya mempunyai implikasi hubungan yang signifikan dengan kestabilan ekonomi sesebuah organisasi. Dalam aspek pendidikan, terdapat kajian yang mendapati bahawa tahap ketegangan kerja yang tinggi di kalangan guru telah mengakibatkan permasalahan-permasalahan serius yang berhubungkait faktor-faktor seperti gangguan emosi, perubahan dalam gelagat serta 'kelesuan' (burnout) yang menghalang mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara lebih efektif (Kyriacou, 1989; Long, 1995). Ketegangan kerja adalah satu konsep yang kompleks kerana ia wujud dalam pelbagai situasi dan tahap ketahanan yang berbeza-beza di kalangan anggota organisasi yang merangkumi aspek-aspek seperti fisiologi, psikologi dan juga perlakuan manusia. Secara umum, punca yang menjadi penyebab kepada kewujudan ketegangan kerja adalah dicetuskan oleh hubungan-hubungan tertentu di antara

organisasi dan anggotanya (Robbins, 1994; Griffin, 1996). Oleh itu, usaha untuk mengenalpasti faktor-faktor yang menjurus kepada kecenderungan untuk berlakunya ketegangan kerja di dalam organisasi sekolah menjadi satu alternatif yang dijangka mampu untuk membendung kekangan-kekangan di kalangan para guru dan juga pihak pengurusan sekolah.

Berdasarkan hakikat ini, amalan yang berkonsepkan "empowerment" di sekolah merupakan agenda baru yang berkemungkinan mempunyai perkaitan rapat dengan faktor-faktor ketegangan kerja di kalangan warga pendidik dalam organisasi sekolah. Di sebalik kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh dimensi-dimensi "empowerment" seperti yang dilaporkan, adalah menjadi harapan penyelidik agar kajian ini juga dapat menghasilkan dapatan-dapatan yang dapat dimanfaatkan untuk kebaikan dan kemajuan struktur pengurusan sekolah menengah teknik di Malaysia secara keseluruhannya.

Latarbelakang Kajian

Guru-guru di sekolah menengah teknik (SMT), adalah ahli profesion perguruan setaraf dengan guru-guru lain yang berada di sekolah menengah biasa di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia. Mereka telah mendapat latihan di dalam bidang kepakaran ikhtisas masing-masing. Oleh itu, mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap segala tindakan dan keputusan yang dibuat. Secara relatifnya, mereka juga tidak terkecuali dari berhadapan dengan permasalahan yang sama dengan guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah menengah biasa seperti yang dilaporkan

melalui sorotan-sorotan kajian oleh penyelidik terhadap guru-guru yang bukan daripada SMT. Persiapan bagi menyediakan pelajar aliran teknikal SPM seperti yang dicadangkan hanya tertumpu kepada kumpulan guru yang mengajar subjek-subjek akademik (Guru bukan teknikal) dan juga guru teknikal yang mengajar subjek-subjek kejuruteraan dan teknikal. Namun terdapat juga guru-guru teknikal yang mengajar subjek-subjek vokasional (pertukangan) kepada para pelajar yang akan mengambil Peperiksaan Sijil Kemahiran Malaysia yang dianggap satu aliran asas untuk mereka menceburi bidang pekerjaan selepas sekolah. Biasanya, guru-guru lepasan Maktab Perguruan Teknik (MPT) yang memiliki Sijil Perguruan Asas (Pertukangan) dalam bidang-bidang kemahiran seperti Automotif, Elektrik, Bangunan dan Menggegas dan Memesin tergolong di dalam kumpulan tersebut.

Apabila arah tuju pendidikan negara menganjak ke arah pelaksanaan cabaran-cabaran baru sejajar dengan perkembangan teknologi semasa, Kementerian Pendidikan juga telah membuat perancangan untuk memperkasakan struktur pengurusan dan pentadbiran sekolah-sekolah di Malaysia, khususnya bagi sekolah menengah teknik (SMT).

Pernyataan Masalah

Fenomena ketegangan kerja di kalangan para guru pernah dilaporkan oleh Rahman Arshad dan sehingga kini belum diberikan penjelasan terperinci berkaitan dengan tahap tindakan yang telah diambil oleh Kementerian Pendidikan (Laporan Jawatankuasa Khas Perkhidmatan Pendidikan, 1996; Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan, 1998). Bahkan beberapa laporan dan dapatan kajian dari

dalam dan luar negara turut mengemukakan aspek ketegangan kerja guru-guru sebagai tajuk penting yang dikaji (Kyriacou, 1989; Junaidah, 1995).

Pelaksanaan projek naik taraf sekolah menengah vokasional (SMV) menjadi sekolah menengah teknik (SMT) berkemungkinan mengundang ketegangan kerja di kalangan guru-guru yang terlibat. Tumpuan utama kajian adalah berasaskan kepada pelaksanaan projek naik taraf dua puluh sembilan SMV menjadi SMT. Program ini dimuatkan dalam Kertas Projek Brif Pelan Tindakan Teknikal–Rancangan Malaysia ke-7 yang memfokus kepada peralihan dalam penstrukturan semula pengurusan SMT yang bertujuan menjurus kepada keupayaan pihak sekolah untuk melaksanakan aliran teknikal Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) secara sistematik bagi menyaingi keperluan dan kehendak negara masa kini (Jabatan Pendidikan Teknikal, 1996). Ia telah dimulakan secara berperingkat dan akan meliputi semua SMV di Malaysia. Struktur organisasi sekolah (SMT) yang dinaiktaraf dijangka melalui proses susun atur seperti yang direncanakan oleh pihak pengurusan sekolah. Namun, penstrukturan semula organisasi sekolah, menurut kajian oleh Rahimah dan Noraini (1990), dan Aminah (1997) adalah punca yang mengundang perasaan tidak puas hati guru-guru yang dikaji. Dapatan kajian tersebut menghebahkan bahawa guru-guru didapati tidak bersedia untuk melaksanakan perubahan seperti yang dirancang oleh pihak pengurusan sekolah. Oleh itu, menerusi kajian ini, penyelidik berhasrat untuk mengenalpasti sama ada tiga kumpulan guru yang dipilih sebagai responden kajian iaitu guru teknikal, guru bukan teknikal dan guru kemahiran vokasional mengalami fenomena ketegangan kerja akibat daripada proses penstrukturan semula SMV menjadi SMT. Kemungkinan wujud kekeliruan kepada terhadap konsep penggabungan SMV menjadi SMT, konflik

dengan pihak pengurusan atau kumpulan guru lain berkaitan dengan aspek-aspek seperti taraf, peranan dan tanggungjawab sebenar yang perlu dilaksanakan. Proses naik taraf berkemungkinan menghasilkan pertambahan beban kerja yang perlu dilaksanakan untuk mengimbangi hasrat dan aspirasi sekolah agar cemerlang di dalam prestasi seperti yang dirancang. Berdasarkan beberapa kajian lampau, penyelidik mengandaikan bahawa pengagihan beban kerja mungkin tidak seimbang di antara tiga kumpulan guru yang dikaji dan implikasi tersebut mungkin mengundang perasaan kecewa dan tidak puas hati di kalangan guru-guru yang terlibat (Werther & Davis, 1996; Travers & Cooper, 1997). Dalam hal berkaitan, Hanson (1996) berpendapat bahawa bukan semua cadangan perubahan struktur sekolah didapati berjaya bahkan ianya mencabar dan mengancam kedudukan guru-guru untuk terus berkhidmat. Maklumat-maklumat yang dipaparkan mengukuhkan rasional penyelidik untuk meneroka aspek-aspek ketegangan kerja kumpulan guru SMT yang mungkin wujud akibat proses naik taraf tersebut.

Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) adalah untuk menjadikan pendidikan teknikal dan vokasional setara dengan pendidikan di sekolah akademik. Justeru itu, pelbagai usaha dan pendekatan dirancang bagi memperkasakan pengurusan bagi semua sekolah Malaysia. Kursus Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah (KPKS) 1999 merupakan satu inisiatif KPM yang menerapkan elemen kualiti melalui konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) supaya menjadi budaya kerja yang cemerlang dalam kehidupan harian di sekolah. Seiring dengan mandat yang diberikan oleh KPM, Institut Aminuddin Baki telah memikul tanggungjawab untuk merealisasikan pendidikan di Malaysia ke arah era yang berteraskan kepada satu

sistem pengurusan kualiti dan terancang. Melaluinya, Persidangan Pendidikan Nasional 1993 telah membulatkan tekad dan perakuan untuk melaksanakan amalan penanggungjawaban (empowerment) sebagai satu paradigma baru kepada semua warga di segenap peringkat proses pelaksanaan pendidikan (Institut Aminuddin Baki, 1999). Elemen utama kepada TQM ialah “empowerment”. Ia merangkumi penurunan kuasa dan membuat keputusan di peringkat operasi (iaitu guru-guru). Oleh itu, para guru seharusnya bertanggungjawab terhadap keputusan dan tindakan yang mereka ambil memandangkan mereka telah diberikan “empowerment”.

Oleh kerana proses naik taraf merupakan satu aspek penambahbaikan dalam corak pengurusan sekolah, kajian ini dijangka dapat menghasilkan dapatan dan penemuan yang boleh menghuraikan tahap amalan “empowerment” di kalangan guru-guru yang dikaji. Amalan “empowerment” sepatutnya memberi kepuasan kepada guru. Namun begitu, konsep TQM baru saja diperkenalkan dan guru-guru dalam kajian mungkin tidak mendapat apa-apa pendedahan atau kursus dalam bidang pengurusan yang berkaitan. Konsep TQM sepatutnya bermula dari pihak atasan di sekolah tetapi pada hakikatnya hubungan pengetua dengan guru yang sedia ada lebih bersifat birokratik. Oleh itu, elemen “empowerment” mungkin membawa ketegangan kerja kepada guru-guru. Sementara itu, para pengetua mungkin tidak mampu menjelaskan dan melaksanakan TQM secara berkesan sepertimana yang dikehendaki oleh KPM dan IAB. Tambahan lagi, ada kemungkinan para guru yang dibekalkan dengan “empowerment” tidak tahu menggunakannya secara bijak atau pun elemen tersebut mungkin muncul sebagai salah satu faktor ketegangan kerja di kalangan guru-guru yang terlibat dalam kajian ini.

Elemen “empowerment” yang cuba diadaptasi ke dalam sektor pendidikan di Malaysia masih diragui keberkesanannya oleh kerana terdapat perbezaan di antara struktur organisasi sistem pendidikan dengan industri. Oleh kerana itu banyak persoalan dapat dibangkitkan sekiranya elemen TQM dilaksanakan di SMT yang baru saja mengalami perubahan struktur pengurusan.

Akhir kata, penyelidik merasakan kajian ini amat perlu dijalankan memandangkan amalan TQM di sektor perindustrian yang hendak diterapkan ke dalam pendidikan belum dipastikan ia membawa kesan positif. Dapatan yang disumbangkan melalui kajian ini akan memberikan maklum balas penting terhadap sejauh mana elemen “empowerment” dan faktor-faktor ketegangan kerja boleh diukur dan dibincang di kalangan guru-guru yang dipilih sebagai responden bagi kajian ini.

Objektif Kajian

Penganjakan dan transformasi baru dalam struktur pengurusan di sektor perindustrian dan perdagangan mula dijadikan agenda penting di kalangan penggubal-penggubal dasar pendidikan. Perubahan corak yang dilaksanakan sebagai alternatif baru dengan 'mendekatkan' pekerja melalui perkongsian tanggungjawab bersama dengan pihak pengurusan organisasi terbabit adalah satu inisiatif yang dirasakan cukup bermakna dan dikira tepat pada waktunya.

Kajian ini ialah untuk mengenalpasti kadar penerapan konsep dan dimensi-dimensi "empowerment" di kalangan guru-guru di SMT-SMT yang terlibat dengan proses naiktaraf dan juga penerapan elemen-elemen kualiti di dalam pengurusan sekolah. Sehubungan itu, kajian ini juga akan menghuraikan reaksi dan tanggapan

mereka terhadap dimensi-dimensi tersebut dan menghubungkannya dengan pernyataan-pernyataan yang mengandung faktor-faktor ketegangan kerja yang mereka alami di dalam organisasi SMT sekarang. Untuk tujuan itu, beberapa objektif kajian telah dibina oleh penyelidik, seperti berikut:

1. Mengkaji persepsi guru-guru SMT yang dipilih di dalam kajian terhadap enam dimensi “empowerment”.
2. Mengkaji persepsi guru-guru SMT yang dipilih di dalam kajian terhadap enam faktor ketegangan kerja.
3. Mengenalpasti tahap ketegangan kerja yang dialami oleh kumpulan guru yang terlibat di dalam kajian.
4. Mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara enam dimensi “empowerment” dengan enam faktor ketegangan kerja di kalangan guru-guru SMT yang dikaji.
5. Mengkaji sama ada terdapat perbezaan yang signifikan bagi enam dimensi “empowerment” di kalangan tiga kumpulan guru SMT yang dikaji.
6. Mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dipilih daripada enam faktor ketegangan kerja.

Soalan-Soalan Kajian

Kajian ini ingin mengenalpasti persepsi dan mendapatkan maklum balas guru-guru Sekolah Menengah Teknik (SMT) yang terlibat di dalam kajian berdasarkan kepada dimensi-dimensi "empowerment", faktor-faktor dan tahap ketegangan kerja yang mereka alami. Matlamat utama kajian adalah ditumpukan kepada soalan-soalan berikut sebagai panduan, iaitu:

1. Apakah tahap "empowerment" mengikut dimensi-dimensi membuat keputusan, pertumbuhan profesional, status, efikasi diri, autonomi, dan impak di kalangan guru-guru SMT di dalam kajian?
2. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan ketegangan kerja di kalangan guru-guru teknikal, guru-guru bukan teknikal serta guru-guru kemahiran vokasional di SMT yang terlibat di dalam kajian ini?
3. Apakah tahap ketegangan kerja yang dialami oleh guru-guru SMT di dalam kajian ini?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara enam dimensi "empowerment" dengan enam faktor ketegangan kerja di kalangan guru-guru SMT dalam kajian ini?

Selain daripada itu, kajian ini juga cuba mendapatkan jawapan bagi hipotesis-hipotesis yang dibina oleh penyelidik bagi membantu mengukuhkan perbincangan, seperti berikut:

H_{01} : Tidak ada perbezaan yang signifikan pada tahap "empowerment" di antara 3 kumpulan guru SMT yang terlibat di dalam kajian ini.

H_{02} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor “beban kerja” dengan faktor “susun semula” di kalangan guru-guru di sebelas buah SMT.

Signifikan Kajian

Dapatan-dapatan yang diperolehi dari kajian ini akan dapat disumbangkan sebagai maklumbalas dan cadangan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia untuk membuat perancangan bagi mengemaskinikan struktur pengurusan sekolah menengah teknik (SMT) supaya lebih terancang dan berkesan.

Penyelidik mengambil kesempatan melalui kajian ini untuk menghuraikan konsep dan elemen-elemen 'empowerment' yang diguna pakai dalam pengurusan berkualiti di sektor perindustrian dan perdagangan. Sebagai kesinambungannya pula, penyelidik berharap ianya akan dapat diperkembangkan ke dalam pengurusan sekolah menengah teknik dengan pengubahsuaian, modifikasi serta batasan-batasan tertentu yang dijangka dapat menjurus ke arah kemajuan yang boleh dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Bersandarkan kepada corak pengurusan yang berfokuskan kepada orientasi hubungan kemanusiaan sebagai teras yang menjana kecemerlangan organisasi seperti yang telah dibuktikan oleh TQM, peralihan aplikasi ke dalam bidang pendidikan adalah langkah yang konstruktif dan ke hadapan dalam menyaingi cabaran dekad masa kini. Di samping menyediakan prasarana serta kecanggihan teknologi, kesedaran dan pemusatan terhadap budaya kerja yang dipikul oleh tenaga manusia adalah elemen terpenting sebagai sumber untuk melaksanakan perubahan dan anjakan.

Dalam konteks Jabatan Pendidikan Teknikal (JPTeknikal), kajian yang menonjolkan elemen “empowerment” merupakan input penting bertepatan dengan objektif JPTeknikal berkaitan dengan usaha menawarkan program yang “rigorous” bagi membolehkan para pelajar SMT berpotensi menjadi separa profesional dalam pelbagai bidang terutamanya teknikal dan kejuruteraan. Selain itu, konsep “empowerment” juga digariskan di dalam Piagam Pelanggan JPTeknikal untuk memastikan semua staf diberi peluang meningkatkan kemahiran pengurusan dan kemahiran teknikal mengikut keperluan kurikulum teknikal dan vokasional dan relevan dengan keperluan negara.

Selanjutnya, kajian ini adalah satu usaha yang dijangka dapat menyediakan satu draf 'instrumen kajian' sebagai panduan yang relevan serta boleh digunakan untuk mengukur i) dimensi-dimensi "empowerment" dan ii) faktor-faktor ketegangan kerja di kalangan guru-guru di sekolah menengah teknik (SMT).

Akhirnya, penyelidik ingin menyarankan agar kajian ini dapat menjadi panduan dan rujukan kepada penyelidik-penyelidik lain yang berminat untuk mendalami lagi skop penyelidikan terhadap hubungan antara konsep dan dimensi-dimensi "empowerment", faktor-faktor dan tahap ketegangan kerja para guru dalam perspektif yang lebih luas serta aspek-aspek lain yang boleh dipelbagaikan kesesuaiannya.

Batasan Kajian

Responden bagi kajian ini adalah semua guru yang mengajar di sekolah menengah teknik (SMT) (dulunya SMV) yang dipilih oleh penyelidik untuk tujuan kajian ini sahaja. Ia tidak diandaikan sebagai mewakili guru-guru di semua SMT di Malaysia. Hasil daripada kajian ini juga tidak akan dikira sebagai mewakili semua guru-guru di semua SMT di Malaysia.

Sekolah-sekolah yang dipilih untuk kajian ini dihadkan kepada sebelas buah SMV yang telah dinaiktaraf menjadi SMT di Perlis, Kedah, dan Pulau Pinang sahaja. Jumlah keseluruhan bilangan SMT di Malaysia ialah lapan puluh buah. Penyelidik telah memilih semua sebelas buah SMT di ketiga-tiga negeri yang disenaraikan bagi kajian ini. Untuk tujuan kajian, penyelidik akan menggunakan hanya satu nama sahaja dalam keseluruhan tesis ini iaitu SMT. Ia merujuk kepada semua sekolah menengah vokasional yang dinaiktaraf di dalam kajian.

Pecahan-pecahan bilangan sekolah menengah teknik (SMT) adalah seperti berikut:

i. Negeri Perlis	- 2 buah
ii. Negeri Kedah	- 5 buah
iii. Negeri Pulau Pinang	- 4 buah
<i>Jumlah</i>	- 11 buah

Klasifikasi tentang kategori guru-guru yang dipilih sebagai responden kajian adalah dibahagikan kepada tiga kumpulan iaitu, guru teknikal, guru bukan teknikal serta guru kemahiran vokasional. Kategori guru teknikal adalah guru-guru yang mengajar subjek-subjek teori dan amali yang berkaitan dengan aspek-aspek teknikal, kejuruteraan dan vokasional sahaja (contoh: Teknologi Kejuruteraan Jentera, Awam,

Elektrik, Amali Automotif, Menggegag & Memesin, termasuk juga guru-guru yang mengajar subjek Lukisan Kejuruteraan, Lukisan Teknik atau Lukisan yang berkaitan. Kategori guru bukan teknikal adalah guru-guru yang mengajar subjek-subjek yang tidak diajar oleh guru-guru teknikal seperti yang dinyatakan (contoh: Bahasa Melayu, Matematik, Pendidikan Islam, Perdagangan dan Pertanian). Kategori guru kemahiran vokasional adalah guru-guru yang mengajar subjek-subjek pengkhususan aliran vokasional (kemahiran) kepada pelajar-pelajar yang akan menduduki Peperiksaan Sijil Kemahiran Malaysia (SKM) sahaja (contoh: Kursus Automotif, Binaan Bangunan dan Kimpalan).

Dimensi-dimensi "empowerment" yang digunakan adalah dihadkan kepada enam dimensi sahaja, iaitu membuat keputusan, pertumbuhan profesional, status, efikasi diri, autonomi, dan impak. Ia adalah berdasarkan kepada soal selidik asal "The School Participant Empowerment Scale" (SPES) yang telah dibina oleh Short & Rinehart (1992b) dan diubahsuai bagi kegunaan skop kajian ini. Tumpuan penyelidik adalah untuk membataskan penggunaan dimensi-dimensi tersebut khusus terhadap ruang lingkup dan hubungan antara kehidupan guru-guru SMT dengan pihak pengurusan SMT yang terlibat di dalam kajian ini sahaja. Konsep "empowerment" yang digunakan di dalam kajian ini adalah bersandarkan kepada penekanan terhadap peranan dan tanggungjawab guru yang sepatutnya di perluaskan sempadannya apabila sesuatu perubahan dan pembaikan terhadap struktur pengurusan sekolah hendak dilaksanakan (Sarason, 1992; Fullen, 1993). Oleh itu, kajian ini menjurus kepada maklumbalas para guru SMT menerusi reaksi dan pendirian masing-masing terhadap keadaan sedia ada dalam persekitaran sekolah untuk menggunakan kemahiran, bakat,

pengalaman serta lain-lain kompetensi diri bagi membantu sekolah mencapai matlamat dalam meningkatkan keberkesanan struktur pengurusannya. Kesemua enam dimensi “empowerment” yang digunakan telah dapat digabung bagi mengukur tahap persetujuan mereka terhadap persiapan yang telah disediakan oleh pihak sekolah, dan ia juga bermaksud peluang-peluang dan kebebasan yang mereka perolehi untuk mencipta kemajuan dan kecemerlangan kepada pelajar termasuk aspek-aspek profesionalisme diri masing-masing. Persepsi dan maklum balas tersebut akan membantu penyelidik mengenalpasti tahap terhadap kesan dan pengaruh para responden kajian dalam melaksanakan perubahan kepada sekolah.

Sementara itu, skop dan konsep ketegangan kerja yang digunakan dalam kajian ini adalah merujuk kepada soal selidik "Job-Stressors Questionnaire" (JSQ) yang dibina oleh Dua (1994)(Bahagian III). Dalam aspek ini, tumpuan perbincangan adalah berfokus kepada batasan-batasan terhadap klasifikasi yang telah dibuat kepada faktor-faktor ketegangan kerja seperti yang terdapat di dalam pernyataan-pernyataan daripada soal selidik tersebut. Maklumbalas yang diberikan oleh para responden dianggap sebagai reaksi dan persetujuan mereka dalam situasi sebenar berkaitan dengan ketegangan kerja seperti yang mereka alami di SMT-SMT yang terlibat. Tahap persetujuan yang mereka berikan terhadap faktor-faktor ketegangan kerja juga merupakan dapatan penting yang digunakan dalam membuat generalisasi terhadap responden-responden kajian.

Konsep Kerangka Teori

Pelaksanakan proses penambahbaikan terhadap organisasi seperti sekolah adalah sangat subjektif kerana tiada pendekatan dan strategi tepat yang boleh digunakan bagi menangani permasalahan yang wujud daripada pelbagai cabang dan unsur-unsur tertentu dari dalam dan luar organisasi. Namun secara lazimnya, fokus terhadap aspek-aspek yang berorientasikan hubungan manusia sebagai anggota organisasi telah dikenalpasti boleh menjana proses perubahan bagi organisasi.

Pelaksanaan konsep “empowerment” di dalam budaya kerja yang mengamalkan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) telah membuka lebih luas sempadan bidang kuasa terutamanya dalam aspek membuat keputusan di kalangan para pekerja (Brubaker & Simon, 1993; Mohamad Yazam Sharif, 2001).

Oleh itu, sehubungan dengan konteks kajian, perincian terhadap senario kehidupan manusia di dalam pengurusan organisasi adalah agenda besar yang perlu dititikberatkan. Penyelidik berpendapat bahawa teras kekuatan yang akan menyumbang kepada kemajuan dan peningkatan prestasi sekolah adalah bermula daripada i) inisiatif terhadap corak dan gaya pengurusan yang mesti ditonjolkan oleh organisasi seperti sekolah, dan ii) memahami hakikat bahawa nilai-nilai kemanusiaan harus dipelihara dan tidak boleh diabaikan untuk membolehkan mereka menempa kecemerlangan di dalam organisasi.

Kedua-dua pernyataan di atas merupakan pegangan asas yang meyakinkan penyelidik bahawa inisiatif pihak atasan dalam organisasi menjadi teras dalam memulakan langkah ke arah mewujudkan proses perubahan atau pun kemajuan. Apabila fenomena pengurusan yang berorientasikan perhubungan manusia diamalkan

oleh para pengurus organisasi, penyelidik mengaitkan konteks kajian dengan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang dikira relevan sebagai teori konsep yang mendasari kajian ini. Amalan yang diterapkan di dalam budaya kerja TQM telah memberikan pengiktirafan kepada aspek sumber manusia sebagai teras utama yang menjamin kecemerlangan organisasi. Asas-asas yang menjadi pemacu kepada satu proses untuk meningkatkan kualiti bagi organisasi dikembangkan oleh Deming (1986) yang terbukti menjulang reputasi TQM secara meluas dan digunapakai di dalam sektor perindustrian dan perdagangan, bahkan mula diperkenalkan di dalam sektor pendidikan (Sherr & Lozier, 1998). Falsafah di sebalik pendekatan yang diperkenalkan oleh TQM ialah mewujudkan satu budaya kerja yang menjamin peningkatan kualiti kerja dengan melibatkan manusia sebagai penggerak yang menjana kemajuan yang berterusan bagi organisasi mereka.

Rajah 1 melakarkan satu model konseptual bagi kajian yang menggunakan pendekatan amalan “empowerment” sebagai asas untuk memberikan sempadan yang lebih luas kepada pekerja (subordinat) supaya lebih menghayati erti kebebasan dalam menjalankan tugas. Pandangan dan pendapat para pekerja merupakan elemen penting yang tidak boleh disingkirkan secara mudah. Pihak pengurusan menaruh kepercayaan tinggi terhadap keputusan-keputusan yang dibuat oleh para pekerja, terutamanya yang berkaitan dengan kepakaran masing-masing (Hakes, 1991; Gitlow & Gitlow, 1994). Amalan mengagihkan sebahagian daripada bidang kuasa kepada para pekerja merupakan hakikat yang menjadi pedoman ke arah menentukan impak terhadap perjalanan organisasi supaya cekap, berdaya maju dan peka kepada perubahan dan penambahbaikan (Sashkin & Kiser, 1993; Sadgrove, 1995).

Di samping faktor-faktor seperti teknologi dan corak kepimpinan, penyelidik berkeyakinan bahawa anjakan bagi proses kemajuan organisasi perlu melibatkan aspek mengenai manusia dan budaya kerja dalam organisasi. Manusia terlibat dalam elemen-elemen seperti sikap dan nilai-nilai kemanusiaan yang membantu memacu proses perubahan (Roger, 1983; Ashford, 1989; Fullen, 1993). Aspirasi seperti yang dihasratkan oleh Deming (1986) melalui TQM jelas menjadi kebanggaan corak pengurusan masa kini yang melibatkan hubungkait antara manusia dan persekitaran organisasi perlulah dititikberatkan. Menurut beliau, manusia yang diberikan perluasan bidang kuasa dan tanggungjawab akan lebih merasai bahawa mereka dipercayai dan diyakini dalam menempuh cabaran dan perubahan bagi organisasi. Oleh itu, mereka membayarnya dengan penuh rasa kepunyaan dengan tanggapan mereka adalah sebahagian daripada keluarga organisasi yang berperanan penting bagi proses penambahbaikan atau pun inovasi (Spanbauer, 1992; Herman & Herman, 1994). Implikasi seterusnya adalah berkaitan dengan aspek budaya kerja yang ditonjolkan oleh pihak pengurusan organisasi terhadap anggota-anggotanya. Corak kerja yang diamalkan menjadi penentu ke arah pembentukan satu budaya kerja yang dapat diterima pakai oleh semua warga organisasi. Pendekatan inilah yang diamalkan oleh pengurusan TQM yang berjaya memisahkan benteng antara autoriti pihak atasan dengan orang bawahan di dalam organisasi. Menurut Luthan (1998), strategi pengurusan yang menitikberatkan elemen-elemen kemanusiaan merupakan kaedah penting yang dapat meminimalkan berlakunya konflik organisasi. Perkaitan yang rapat di antara potensi manusia yang diberikan pengiktirafan akan terjalin sewajarnya apabila digabungkan dengan persekitaran kerja yang membudayakan unsur-unsur

humanistik dan ianya dapat mempersembahkan satu hasil akhir yang boleh dibanggakan. Kedua-dua aspek tersebut digabungkan dengan proses kemajuan dan penambahbaikan bagi sekolah dan semuanya akan beroperasi sebagai satu unit bagi memikul tanggungjawab secara kolektif dalam melaksanakan fungsi seterusnya. Akhirnya, elemen-elemen positif yang kukuh seperti peningkatan produktiviti, perkhidmatan yang memuaskan termasuk kewujudan warga organisasi yang lebih matang, produktif, kreatif dan inovatif akan dapat ditonjolkan berdasarkan arah tuju dan matlamat yang ditetapkan oleh pengurusan setiap organisasi (Bandura, 1986; Anthony & Kacmar, 1993; Robbins, 1998; Ab. Aziz, 2000).

Rajah 2 menunjukkan kerangka teori konseptual bagi kajian yang dijalankan oleh penyelidik. Jika diteliti, falsafah pengurusan cemerlang yang disebarluaskan oleh pengurusan TQM mempunyai kaitan dalam aspek-aspek tertentu dengan beberapa teori pengurusan seperti yang dicadangkan oleh penyelidik sebagai sumber sokongan bagi memantapkan tiga teori pengurusan yang rasional untuk diketengahkan bagi kajian (lihat laluan 2, 3, dan 4). Asas utama yang ditekankan oleh ketiga-tiga teori terlibat adalah berkisarkan kehidupan manusia sebagai warga organisasi. Teori Sistem 4 Organisasi oleh Likert (1967) mengambil kira tentang aspek permufakatan berkumpulan di kalangan anggota organisasi pihak pengurusan sebagai teras untuk menjana kemajuan bagi organisasi. Menurut Northcraft dan Neale (1990), Likert mencadangkan konsep “the linking pin” yang bertindak menghubungkan setiap individu dari setiap kumpulan untuk berinteraksi di dalam organisasi. Tambahan pula Likert berjaya membuktikan bahawa pihak pengurusan atasan mempunyai persepsi optimistik dan menganggap pekerja adalah insan yang seharusnya diberikan taraf

layanan sebagai manusia secara mutlak. Satu unsur pengukuhan yang dapat diteladani daripada kumpulan kerja menurut teori ini ialah aspek membuat keputusan secara konsensus yang lebih meyakinkan dan terbukti lahir sebagai keputusan bersama (Glatthorn, 1990; Brubaker & Simon, 1993).

Mcgregor (1960), pelopor kepada Teori Y memperlihatkan kekuatan konsep pengurusan secara bersepadu yang membolehkan ahli-ahli organisasi diurus supaya dapat mencapai matlamat diri serentak dengan usaha untuk memajukan kejayaan organisasi. Dalam aspek ini para pengurus bertindak memberikan kebebasan sewajarnya melalui integrasi antara suasana kerja yang kondusif untuk peningkatan prestasi dan perkhidmatan digabungkan dengan kesesuaian aturan kerja yang menepati kebolehan dan kemahiran anggota organisasi (Robbins, 1994; Luthan, 1998). Para pekerja melalui perspektif teori ini dilihat dapat memotivasikan diri masing-masing untuk bekerja dan didorongi oleh kawalan diri selari dengan pengiktirafan pihak pengurusan yang merencanakan perancangan objektif organisasi. Pihak pengurusan organisasi yang mengamalkan teori ini pula berjaya menyusunatur sistem pengarahan yang memberi penekanan kepada pengembangan, autonomi dan ganjaran kepada anggota organisasi. Agak jelas dikatakan bahawa teori ini lebih terarah untuk menonjolkan pendekatan demokratik yang memberi rangsangan untuk para pekerja mencipta kemajuan dan perubahan (Mahmood & Sabitha, 1995; Bailey, 1995).

Satu lagi persamaan yang dianggap mempunyai perkaitan dengan TQM cuba diketengahkan oleh penyelidik ialah Teori Z oleh Ouchi (1982). Ia memperihalkan prinsip-prinsip yang membincangkan tentang bagaimana manusia perlu diurus secara bijak dan terancang agar kapasiti penggunaan bakat dan potensi mereka dapat

dimaksimumkan untuk kepentingan pencapaian matlamat organisasi. Di samping itu, nilai-nilai dan norma-norma kehidupan kemanusiaan terus dikekalkan sebagai pendorong dan perangsang yang dibudayakan di dalam kehidupan organisasi.

Ouchi (1982) mengenalpasti bahawa menguruskan kebajikan anggota-anggota organisasi harus disokong dengan ciri-ciri kemanusiaan seperti kepercayaan, keyakinan, dan penghormatan. Lumrah manusia apabila menganggotai sesebuah organisasi adalah dengan harapan untuk memenuhi keperluan hidupnya. Berbekalkan sifat lahiriah yang berupaya untuk menyumbang khidmat bakti, kewujudan tiga ciri tersebut membuka ruang untuk mewujudkan unsur-unsur keakraban dalam menjalin hubungan pengurus-pekerja dan juga di antara pekerja-pekerja. Sikap peka terhadap hubungan kemanusiaan dan setiap aspek ditangani secara holistik berjaya memberikan dimensi baru di dalam budaya kerja. Amalan budaya kerja yang ditonjolkan oleh orang-orang Jepun adalah contoh terbaik yang menjulang reputasi dan martabat Teori Z pada pandangan umum. Perbezaan ini telah menjarakkan tahap kemajuan organisasi di Jepun jauh ke hadapan berbanding dengan amalan yang dilakukan oleh orang-orang barat, khususnya Amerika.

Menurut penyelidik, dalam konteks teori ini, kesinambungan konsep pengurusan yang dipelopori oleh Ouchi (1982) telah diperkembangkan oleh Deming (1986). Elemen-elemen yang digariskan sebagai falsafah pengurusan seperti yang diasaskan oleh Deming (TQM) mempunyai persamaan dengan usaha Likert (1967), McGregor (Teori Y), dan Ouchi (Teori Z) bahawa satu budaya kerja secara partisipatif boleh membantu seluruh anggota organisasi dalam menyumbang dan melaksana setiap perancangan kemajuan dan perubahan yang dirancang oleh pihak pengurusan.

Prestasi organisasi yang efisien bergantung secara terus dengan prestasi yang ditunjukkan oleh anggota organisasi di sepanjang tempoh perkhidmatan mereka (lalui 5, 6, dan 7). Anggota organisasi bukan sahaja disokong penuh mengembangkan bakat dan kemahiran sedia ada, bahkan falsafah pengurusan ketiga-tiga teori berkaitan prihatin terhadap perkembangan kerjaya setiap anggota.

Pelaksanaan konsep “empowerment” dalam budaya kerja TQM membuka sempadan yang lebih luas dan telus untuk menghayati erti kebebasan sebenar. Ia merupakan contoh yang relevan dan menjadi teras kekuatan bagi tiga teori yang dicadangkan tersebut. Apabila berada di dalam persekitaran kerja yang mendorong mereka untuk menyumbang bakti, mereka menjadi barisan pekerja yang dibekalkan dengan estim-diri yang tinggi, optimistik, serta mampu berdaya saing untuk melakukan perubahan dan pembaharuan dalam menyahut anjakan paradigma organisasi mereka (Byham, 1988). Manusia berinteraksi secara dua hala terhadap proses kemajuan dan perubahan dengan organisasi (lalui 8). Manusia yang diberi layanan sebagai manusia yang sewajarnya akan berkembang aktif, cekal menangkis dan mengharungi tekanan-tekanan yang mungkin wujud dan cuba mengheret unsur-unsur ketegangan ke dalam persekitaran kerja (lalui 9 dan 10) (Walton, 1990). Menurut Sarason (1992), proses kemajuan dan perubahan terhadap organisasi perlu mengambil kira aspek persekitaran yang menyekat kemampuan manusia untuk memberikan khidmat dan kepakaran mereka. Dalam konteks kajian, kewujudan faktor-faktor ketegangan kerja perlulah diselidiki, dikenalpasti dan ditangani supaya tidak menggugat kelancaran proses naiktaraf SMV menjadi SMT.

Tambahan pula, apabila mendapat rangsangan bahawa mereka merasa selamat dengan jaminan “empowerment” oleh pihak pengurusan, para pekerja akan lebih bermotivasi untuk menyelesaikan masalah dan menyerlahkan segala potensi dan kebolehan masing-masing. Mereka lebih meyakini sesama rakan sekerja yang sama-sama mengukuhkan aspek-aspek hubungan sosial secara lebih positif. Mereka meraih kepuasan apabila berada dalam persekitaran yang mengizinkan mereka mempamerkan tahap prestasi secara total sebagai teras yang diperlukan untuk proses perubahan organisasi (lalu 11).

Akhirnya, dalam konteks guru-guru SMT yang dikaji, penyelidik yakin gabungan ketiga-tiga teori menjadi contoh model konseptual yang baik untuk menghasilkan satu bentuk pengurusan organisasi yang boleh dicontohi bagi meningkatkan kemajuan organisasi. Gabungan ciri-ciri daripada teori-teori tersebut mempunyai persamaan dengan falsafah pengurusan TQM (lalu 12) di mana secara keseluruhannya manusia yang berwatak baru, dinamik dan berwawasan dapat dihasilkan sebagai pendokong dan agen perubahan terhadap proses penambahbaikan seperti yang direncanakan kepada organisasi seperti SMT.

