

## Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Dalam Kalangan Guru SMK Harian Daerah Kluang, Johor

Nik Badrul Hisham Bin Nik Ismail, Mastura Mahfar\*

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Johor Bahru, Johor Malaysia

\*Corresponding author: mastura@utm.my

### Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guru sekolah menengah kebangsaan (SMK) harian di daerah Kluang, Johor. Responden kajian terdiri daripada seramai 181 orang guru. Gaya kepimpinan pengetua telah diukur menggunakan instrumen *The Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Manakala, motivasi guru diukur menggunakan instrumen *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency* (QMAT). Dapatan kajian rintis telah menunjukkan bahawa nilai *alpha Cronbach* bagi gaya kepimpinan adalah antara .80 hingga .90 dan .83 bagi motivasi. Analisis statistik deskriptif iaitu kekerapan dan peratusan serta statistik inferensi dalam bentuk pekali Korelasi Pearson telah digunakan untuk menguji hipotesis kajian pada aras signifikan .05. Dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru di SMK harian, Kluang, Johor adalah gaya kepimpinan berbentuk sokongan, manakala motivasi guru berada pada tahap sederhana. Keputusan kajian juga telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru ( $r = 0.38, p < .05$ ). Setiap dimensi gaya kepimpinan (mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan sokongan) juga didapati mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru.

**Keywords:** Kepimpinan, motivasi

© 2015 Penerbit UTM Press. All rights reserved

### 1.0 PENDAHULUAN

Kerajaan Malaysia memperuntukkan perbelanjaan yang besar untuk sektor pendidikan setiap tahun. Kepimpinan negara yang bersedia untuk mempertaruhkan pelaburan yang besar membuktikan bahawa bidang pendidikan merupakan bidang yang amat penting bagi mencapai matlamat Wawasan 2020 iaitu ingin menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan Serantau di samping melahirkan insan yang seimbang selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Justeru, berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, tanggungjawab yang penting ini adalah terletak di bahu pemimpin sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Sekolah merupakan asas kepada bermulanya pendidikan formal seseorang individu. Oleh itu, bagi memastikan pendidikan dapat dilaksanakan di atas landasan yang betul, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menjana kecemerlangan pendidikan. Menurut Eyal dan Roth, (2010), kepimpinan bermaksud keupayaan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasikan orang lain dengan menggunakan keupayaan dan kebolehan mereka dalam melaksanakan sesuatu tugas. Setiap organisasi memerlukan kepimpinan yang berkesan (Somech, 2005). Manakala, Bass dan Ruth (2008) menyatakan bahawa pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Kajian kepimpinan oleh Jemaah Nazir Sekolah (2003), di sekolah-sekolah di Semenanjung Malaysia telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berkesan akan memberi perhatian utama terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Berdasarkan dapatan kajian berkenaan, maka aspek-aspek tersebut telah ditetapkan sebagai penanda aras oleh Jemaah Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepimpinan di sekolah (Jemaah Nazir Sekolah, 2003). Memandangkan kepentingan aspek kepimpinan dalam sesebuah organisasi, maka teori kepimpinan telah dijadikan asas oleh kebanyakan pemimpin untuk mengaplikasikan gaya kepimpinan dalam proses meningkatkan kejayaan sesebuah organisasi. Kebiasaannya, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin adalah berbeza-beza dan keadaan ini boleh mempengaruhi tahap motivasi pekerja dan kejayaan organisasi (Jaafar Muhamad *et al.*, 2008). Oleh itu, kesemua pendekatan teori kepimpinan merupakan satu mekanisme atau pendekatan yang digunakan untuk mengenal pasti perilaku pemimpin semasa memimpin sesebuah organisasi (Jaafar Muhamad, *et al.*, 2008).

Teori Laluan Matlamat yang telah diasaskan oleh Robert J. House pada tahun 1971 telah dijadikan sebagai kerangka teoritikal bagi menghuraikan kepimpinan dalam kajian ini. Kepimpinan yang baik adalah dengan memberi panduan yang jelas tentang apakah matlamat yang hendak dicapai serta cara yang jelas bagaimana untuk mencapai sesuatu matlamat tersebut (House, 1971). Melalui kepimpinan sebegini, ianya akan mempengaruhi secara langsung tingkah laku pekerja untuk bersama-sama pemimpin bagi mencapai matlamat organisasi yang dikehendaki. Maka, gaya kepimpinan dikelaskan kepada empat dimensi iaitu gaya mengarah, gaya berorientasikan pencapaian, gaya penyertaan dan gaya menyokong (House, 1971). Gaya kepimpinan ini digunakan dalam situasi yang berbeza apabila elemen-elemen yang dijangkakan memberi kesan terhadap tingkah laku tugas adalah berbeza.

Motivasi pekerja pula merupakan elemen asas dalam fungsi pengurusan dan menjadi faktor penting dalam keberkesanan kepimpinan (Samuel & Chipunza, 2009). Perhatian yang khusus terhadap motivasi pekerja oleh pemimpin merupakan asas kejayaan sesebuah organisasi. Robbin (2003) menyatakan bahawa motivasi sebagai proses yang mengambil kira kesungguhan, arah tujuan dan usaha-usaha berterusan

seseorang individu ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Motivasi juga membawa maksud satu himpunan pengaruh atau kuasa pada seseorang yang boleh menarik minat seseorang, membimbing kepada pencapaian yang baik serta mempengaruhi sikap seseorang, khususnya para pekerja dalam usaha melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan atau dikehendaki oleh pihak pengurusan (Jaafar Muhamad, 2000). Justeru, Teori Tiga Keperluan McClelland yang telah dikemukakan oleh David McClelland (1961) telah digunakan bagi menerangkan konsep motivasi di mana motivasi individu boleh dikaitkan dengan keperluan untuk pencapaian, mendapat kuasa dan memperoleh gabungan.

Menurut Robbins (2003), gaya kepimpinan dan motivasi merupakan dua aspek yang tidak boleh dipisahkan dan saling berkait dalam organisasi. Keupayaan pemimpin untuk memotivasikan pekerja merupakan perkara penting dalam kepimpinan. Gaya kepimpinan dan tahap motivasi juga merupakan faktor yang signifikan terhadap kejayaan sesuatu matlamat (Goleman, 2006). Oleh demikian, pengetua haruslah cekap mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai mengikut situasi. Justeru, kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengenal pasti sejauh manakah hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian di daerah Kluang, Johor.

## 1.1 Pernyataan Masalah

Di Kementerian Pelajaran Malaysia, ketua jabatan yang dilantik dan diberi kuasa untuk mentadbir di sekolah ialah Pengetua. Pengetua perlu bertanggungjawab terhadap guru-guru dalam melaksanakan tugas, sentiasa menyampaikan arahan yang berkaitan kepada guru-guru dan seterusnya memberi dorongan dan nasihat kepada guru dalam melaksanakan tugas (Akta Pendidikan, 1996). Selain itu, pengetua juga memainkan peranan penting sebagai pemimpin termasuklah memotivasikan guru. Kajian yang telah dijalankan di Malaysia menunjukkan bahawa terdapat empat gaya kepimpinan yang sering digunakan oleh pemimpin, khususnya pengetua dalam urusan pentadbiran organisasi (Mahawa Pilus, 2003, Siti Sarawati Johar, 2006, Azizi Yahya *et al.*, 2011). Gaya kepimpinan tersebut adalah gaya kepimpinan secara mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan. Hasil kajian Siti Sarawati Johar (2006) terhadap guru-guru di Kota Tinggi, Johor menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan adalah berorientasikan pencapaian. Keputusan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian Azizi Yahya *et al.*, (2011) dalam kajian beliau ke atas guru di Melaka. Walau bagaimanapun, kebanyakan pengetua di sekolah menengah swasta lebih mengamalkan gabungan gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian dan sokongan (Mahawa Pilus, 2003). Kajian Mahawa Pilus (2003) ke atas guru-guru sekolah kerajaan dan swasta di Melaka juga mendapati gaya kepimpinan mengarah adalah paling kurang diamalkan oleh pengetua sekolah.

Berdasarkan hasil kajian-kajian tersebut, dapatlah disimpulkan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah adalah berbeza-beza dan pendapat ini telah di sokong oleh Sabariah Ismail (2000) dalam kajiannya di Batu Berendam, Melaka yang mendapati bahawa ketiga-tiga pengetua sekolah yang terlibat dalam kajian telah mengamalkan gaya kepimpinan yang berbeza-beza. Manakala, gaya kepimpinan yang sering diamalkan oleh guru besar di daerah Hulu Trengganu adalah gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian, diikuti oleh gaya kepimpinan penyertaan dan sokongan serta gaya kepimpinan mengarah (Abdul Majid Salleh, 2008). Berdasarkan penemuan dapatan kajian yang berbeza-beza dari segi gaya kepimpinan paling dominan oleh kepimpinan sekolah, maka, persoalan kajian pertama telah dibentuk ialah “Apakah tahap motivasi guru di SMK harian di daerah Kluang, Johor?”.

Menurut Chinpuza *et al.*, (2011), motivasi mempunyai hubungan yang rapat dengan kepimpinan dan sangat penting dalam fungsi sesebuah organisasi. Seseorang pengetua perlu menonjolkan kepimpinannya dengan penuh cemerlang. Gaya kepimpinan yang diamalkan perlu berkesan dan dapat menarik kepercayaan dan keyakinan daripada guru dan seterusnya dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi guru. Hasil dapatan kajian Siti Sarawati Johar (2006) telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Manakala, tahap motivasi guru adalah berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini adalah selari dengan hasil kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) dan Abdul Said Amtabong (2003). Walaupun kebanyakan dapatan kajian telah menunjukkan tahap motivasi guru adalah sederhana, kajian tersebut telah merumuskan bahawa guru-guru perlu ditingkatkan lagi tahap motivasi mereka ke tahap yang lebih tinggi. Sehingga kini, pengkaji juga masih belum menemui sebarang kajian berkaitan tahap motivasi guru di daerah Kluang, khususnya. Maka, persoalan kajian kedua yang dibentuk ialah “Apakah tahap motivasi guru di SMK harian di daerah Kluang, Johor?”

Walaupun bagaimanapun, dapatan kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan yang lemah antara kedua-dua pembolehubah tersebut. Walaupun kebanyakan kajian sebelumnya menunjukkan terdapat hubungan signifikan, namun begitu kekuatan hubungan yang diperoleh adalah berbeza-beza. Justeru, persoalan kajian ketiga dan keempat yang telah dibentuk dalam kajian ini ialah “Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian di daerah Kluang, Johor?” dan “Adakah terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan menyokong) dengan motivasi di SMK harian di daerah Kluang, Johor?”.

## 1.2 Objektif Kajian

Objektif kajian ini dilaksanakan adalah untuk:

1. Mengetahui pasti gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru di SMK harian, Kluang, Johor.
2. Mengetahui pasti tahap motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.
3. Mengetahui pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.
4. Mengetahui pasti sama ada terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan sokongan) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.

### 1.3 Hipotesis Kajian

Kajian ini bertujuan menguji beberapa hipotesis berikut:

- Ho1: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.
- Ho2: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara mengarah berdasarkan persepsi guru di SMK harian, Kluang, Johor.
- Ho3: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara berorientasikan pencapaian berdasarkan persepsi guru dengan guru di SMK harian, Kluang, Johor.
- Ho4: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara penyertaan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.
- Ho5: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara sokongan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.

### 2.0 KAJIAN-KAJIAN LEPAS

Chinpuza, Omoruyi dan Samuel (2011), telah melaksanakan kajian untuk melihat persepsi keadilan dan tingkah laku peranan tambahan untuk terus kekal selepas penstrukturan semula penggabungan bank di Nigeria. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam kajian ini dan sebanyak 130 soal selidik telah diedarkan kepada pekerja bank di Lagos, Nigeria. Bagi mengukur keadilan organisasi, pengkaji telah menggunakan instrumen yang dibina oleh Mansour-Cole dan Scott (1998), manakala untuk mengukur tingkah laku pekerja instrumen yang dibina oleh Robinson dan Morrison (2000). Pengalisan dapatan kajian menggunakan SPSS versi 15.0 dan analisis korelasi. Dapatan kajian telah menunjukkan gaya kepimpinan penyertaan mempunyai hubungan positif dengan motivasi pekerja. Pendekatan gaya kepimpinan penyertaan telah membuat pekerja merasakan diri mereka dihargai. Manakala gaya kepimpinan mengarah tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi pekerja di mana pekerja mendapati tindakan tidak adil pihak pengurusan membuat keputusan tanpa melibatkan mereka. Motivasi pekerja merupakan elemen asas dalam fungsi pengurusan dan menjadi faktor penting dalam keberkesanan kepimpinan. Namun dapatan kajian menunjukkan tahap motivasi pekerja adalah rendah.

Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Nordin Yahya dan Lim Ting Theng (2011) telah menjalankan kajian bertujuan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan pengamalan faktor kepimpinan guru besar di sekolah yang menerima Anugerah Sekolah Cemelang (ASC) di negeri Melaka. Seramai 158 orang guru dari kelima-lima buah sekolah rendah “*premier*” menerima penganugerahan ASC pada tahun 2007 di negeri Melaka telah dipilih secara rawak untuk terlibat dalam kajian ini. Instrumen kajian iaitu *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) telah digunakan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar dari aspek mengarah, bertimbang rasa (sokongan), penyertaan dan berorientasikan pencapaian. Sementara pengamalan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di sekolah telah diukur dengan menggunakan soal selidik instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Kajian rintis telah dijalankan dalam kalangan 20 orang guru di SJK (C) Malim di negeri Melaka. Alpha Cronbach yang digunakan untuk menguji ketekalan dalaman item-item dalam soal selidik telah memperolehi nilai iaitu .94. Analisis deskriptif seperti min, frekuensi dan peratus digunakan untuk mengenalpasti faktor demografi jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan responden. manakala inferensi ujian-t, Anova dan Pearson Correlation digunakan untuk menguji hipotesis kajian.

Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa kesemua gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan secara menyokong, mengarah, berorientasikan pencapaian dan penyertaan diamalkan oleh guru besar dalam urusan pentadbiran. Dapatan kajian juga menunjukkan gaya kepimpinan berorientasi pencapaian merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh para guru besar di sekolah ASC. Manakala gaya kepimpinan mengarah merupakan gaya kepimpinan yang paling kurang diamalkan di kalangan guru besar. Seterusnya dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor demografi guru kecuali faktor umur. Pengamalan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan berada pada tahap tinggi, terutamanya dalam aspek kepimpinan budaya ilmu. Seterusnya, analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan guru besar secara menyeluruh dengan kesemua aspek faktor kepimpinan yang dikaji.

Siti Sarwati Johar (2006) telah melaksanakan kajian ke atas 40 orang guru dari tiga buah sekolah menengah di Kota Tinggi. Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru. Instrumen kajian “*Leader Behavior Description Questionnaire*” (LBDQ) digunakan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua yang mengandungi elemen gaya kepimpinan secara menyokong, mengarah, berorientasikan pencapaian dan penyertaan. “*A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency*” (QMAT) digunakan untuk mengukur tahap motivasi guru. Penganalisan dapatan kajian menggunakan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai, ANOVA dan analisis korelasi Pearson dengan penetapan aras .05. Dapatan kajian menunjukkan pengetua telah mengamalkan keempat-empat gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan secara menyokong, mengarah, berorientasikan pencapaian dan penyertaan. Terdapatnya hubungan signifikan positif antara gaya kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru. Manakala gaya kepimpinan paling dominan ialah berorientasikan pencapaian. Sementara tahap motivasi guru adalah pada tahap sederhana.

Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006), telah menjalankan kajian untuk meninjau persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita dan juga hubungannya dengan tahap motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di Kajang, Selangor. Kajian secara tinjauan ini menggunakan soal selidik “*The Leader Behavior Description Questionnaire*” (LBDQ) dan “*A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency*” (QMAT). Seramai 203 orang responden terlibat daripada tujuh buah sekolah menengah di Kajang, Selangor. Penganalisan dapatan kajian menggunakan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai, ANOVA dan analisis korelasi Pearson dengan penetapan aras .05. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di Kajang secara keseluruhannya berada pada tahap agak memuaskan. Walaupun gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan dimensi struktur tugas lebih dominan berbanding dimensi timbang rasa, namun kedua-duanya berada di tahap agak

memuaskan sahaja. Berdasarkan aspek tahap motivasi pula, didapati tahap motivasi guru terhadap tugas berada pada tahap agak memuaskan. Terdapat hubungan yang signifikan antara tahap motivasi guru dengan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

Manakala, kajian Mahawa Pilus (2003) bertujuan mengenalpasti perbezaan gaya kepimpinan pengetua sekolah swasta dan sekolah kerajaan di Melaka. Responden terdiri daripada 77 orang guru terlatih dari sekolah berasrama penuh swasta dan sekolah berasrama penuh kerajaan di Melaka. “*Leader Behavior Description Questionnaire*” (LBDQ) telah digunakan sebagai alat untuk mengukur gaya kepimpinan pengetua. Analisis statistik deskriptif, ujian t serta ujian ANOVA sehalu telah digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian merupakan gaya kepimpinan yang paling domain diamalkan di sekolah kerajaan dan sekolah swasta. Dapatan kajian juga menunjukan bahawa pengetua sekolah swasta telah mengamalkan dua gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian dan gaya kepimpinan sokongan. Manakala, gaya kepimpinan mengarah merupakan gaya kepimpinan yang paling kurang digunakan di kedua-dua buah sekolah. Seterusnya, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa pengetua sekolah kerajaan dan sekolah swasta telah mengamalkan keempat-empat gaya kepimpinan seiring dengan pendekatan situasi ketika memimpin sekolah mereka.

### ■3.0 METODOLOGI

Bahagian ini membincangkan reka bentuk kajian, sampel kajian, instrumen serta kaedah analisis data dalam kajian iaitu:-

#### 3.1 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini berbentuk kajian deskriptif dan kajian korelasi. Kajian deskriptif dilaksanakan bagi mengenalpasti jenis-jenis gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dan tahap motivasi guru. Manakala, kajian korelasi telah digunakan bagi mengukur kekuatan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan pembolehubah bersandar (motivasi guru). Menurut Gay dan Airasian (2003), kajian kolerasi menentukan darjah kekuatan hubungan yang wujud antara dua atau lebih pembolehubah. Walau bagaimanapun, kajian kolerasi ini tidak boleh menerangkan tentang hubungan sebab-musabab antara pembolehubah dan tidak berlakunya manipulasi ke atas pembolehubah dalam kajian (Fraenkel & Wallen, 2006).

#### 3.2 Sampel Kajian

Seramai 181 orang responden telah terlibat melalui jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Responden telah dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata daripada 325 orang guru dari empat buah zon di daerah Kluang, Johor iaitu zon Tengah (41 orang), zon Timur (30 orang), zon Barat (71 orang) dan zon Selatan (39 orang). Persampelan rawak berstrata telah dipilih kerana dapat mencerminkan secara lebih tepat ciri-ciri populasi (Polit, Beck & Hugler, 2001). Tambahan pula, potensi untuk kesepadanan sampel hampir kepada populasi juga adalah lebih melalui persampelan rawak berstrata berbanding persampelan rawak mudah kerana bahagian daripada jumlah sampel adalah diambil daripada populasi yang berlainan (Sekaran, 2000).

#### 3.3 Instrumen Kajian

Borang soal selidik mempunyai tiga bahagian iaitu Bahagian A (maklumat demografi), Bahagian B (gaya kepimpinan pengetua), dan Bahagian C (motivasi guru). Instrumen *The Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang dibentuk oleh Universiti Ohio (Halpin 1966) telah digunakan bagi mengukur gaya kepimpinan berdasarkan persepsi guru. Instrumen *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency* (QMAT) yang dibina oleh Mehrabian dan Bank (1978) pula telah digunakan bagi mengukur motivasi guru. Kedua-dua instrumen tersebut menggunakan pemeringkatan skala Likert lima mata. Dapatan kajian rintis telah menunjukkan nilai *alpha Cronbach* adalah antara .80 hingga .90 bagi gaya kepimpinan dan .83 bagi motivasi. Menurut Hogan (2007), nilai kebolehppercayaan sesuatu soal selidik mestilah berada pada nilai *alpha Cronbach* antara .70 dan .90 bagi membolehkannya diguna pakai dalam kajian.

#### 3.4 Kaedah Analisis Data

Statistik deskriptif telah digunakan oleh penyelidik bagi menguji kekerapan, peratusan dan min untuk mengenalpasti gaya kepimpinan pengetua, manakala, statistik inferensi pula bagi mengukur hubungan antara dua pembolehubah dengan menggunakan analisis kolerasi Pearson. Data telah dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 16.0.

### ■4.0 ANALISIS DATA DAN PERBINCANGAN

#### 4.1 Analisis Demografi Responden

Jadual 1 menunjukkan keseluruhan responden adalah berjumlah 181 orang di mana responden adalah terdiri daripada 132 orang perempuan (72.9%) dan responden lelaki terdiri daripada 49 orang (27.1%). Dari segi umur responden, majoriti umur responden dalam kajian ini adalah di bawah umur 41 tahun (64%). Manakala, dari segi bangsa, majoriti responden terdiri daripada berbangsa Melayu (80.1%). Dari segi kelayakan akademik tertinggi responden pula, didapati kebanyakan responden berkelayakan Ijazah Sarjana Muda (86.2%) dan kebanyakannya (43.6%) mempunyai pengalaman mengajar antara 1-8 tahun.

**Jadual 1** Demografi Responden (n=181 orang)

Pemboleh Ubah	Kekerapan (f)	Peratusan (%)
<b>Jantina</b>		
Lelaki	49	27.1
Perempuan	132	72.9
<b>Umur</b>		
24 - 32 Tahun	58	32.0
33 - 41 Tahun	58	32.0
42 - 50 Tahun	46	25.4
51 - 59 Tahun	19	10.5
<b>Bangsa</b>		
Melayu	145	80.1
Cina	17	9.4
India	18	9.9
Lain-lain	1	0.8
<b>Kelayakan Akademik</b>		
Ijazah	156	86.2
Sarjana/Ph.D	25	13.8
<b>Pengalaman Mengajar</b>		
1-8 Tahun	79	43.6
9 - 16 Tahun	45	24.9
17 - 24 Tahun	36	19.9
25 Tahun dan keatas	21	11.6

#### 4.2 Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru

Jadual 2 menunjukkan skor kekerapan dan peratusan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru. Penganalisan data telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan paling dominan diamalkan oleh pengetua berdasarkan persepsi guru adalah berbentuk sokongan iaitu seramai 127 orang (70.2%). Peratusan tersebut adalah lebih tinggi berbanding dengan gaya kepimpinan lain. Ini diikuti oleh gaya kepimpinan secara penyertaan iaitu sebanyak 106 orang (58.6%), gaya kepimpinan secara mengarah sebanyak 105 orang (58%) dan seterusnya gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian iaitu 99 orang (54.7%). Secara keseluruhannya, pengetua di daerah SMK harian daerah Kluang didapati mengamalkan gaya kepimpinan berbentuk sokongan berdasarkan persepsi kebanyakan guru SMK harian di daerah tersebut.

**Jadual 2** Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru

Gaya Kepimpinan	Tahap Tinggi		Tahap Sederhana		Tahap Rendah	
	f	%	f	%	f	%
Mengarah	74	40.9	105	58.0	2	1.1
Pencapaian	79	43.6	99	54.7	3	1.7
Penyertaan	70	38.7	106	58.6	5	2.8
Sokongan	51	28.2	127	70.2	3	1.7

#### 4.3 Analisis Tahap Motivasi Guru

Jadual 3 menunjukkan analisis tahap motivasi guru. Keputusan kajian menunjukkan bahawa seramai 83 orang guru (45.9%) mempunyai tahap motivasi yang tinggi, manakala 98 orang guru (54.1%) bertahap sederhana. Tiada guru yang mempunyai tahap motivasi rendah. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa tiada perbezaan peratusan yang ketara iaitu hanya sebanyak 8.2% antara guru yang mempunyai tahap motivasi sederhana dan guru bermotivasi tinggi.

**Jadual 3** Tahap Motivasi Guru

Tahap Motivasi	Kekerapan (f)	Peratus (%)
Tinggi	83	45.9
Sederhana	98	54.1
Rendah	-	-
<b>Jumlah</b>	181	100

#### 4.4 Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru

Jadual 4 menunjukkan hasil analisis Korelasi Pearson terhadap hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang. Analisis kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru ( $r = 0.38, p < .05$ ). Manakala, kekuatan hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru pula adalah lemah ( $r = 0.38$ ). Oleh kerana nilai  $p$  yang diperolehi iaitu .00 adalah lebih kecil daripada aras signifikan yang ditetapkan iaitu .05, maka hipotesis kajian (Ho1) iaitu tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru adalah ditolak. Ini bermakna, terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.

**Jadual 4** Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru

Pembolehubah	r	p
Gaya Kepimpinan (Keseluruhan) dengan Motivasi	0.38	.00*

\* Signifikan pada aras  $p \leq .05$

#### 4.5 Analisis Hubungan Antara Dimensi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru

Jadual 5 menunjukkan hasil analisis Korelasi Pearson terhadap hubungan antara setiap dimensi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang. Analisis Korelasi Pearson menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan signifikan antara setiap dimensi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru iaitu gaya kepimpinan berbentuk mengarah ( $r = 0.30, p < .05$ ), berorientasikan pencapaian ( $r = 0.34, p < .05$ ), penyertaan ( $r = 0.40, p < .05$ ) dan sokongan ( $r = 0.25, p < .05$ ). Manakala, kekuatan hubungan antara kesemua setiap dimensi gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guru pula adalah lemah. Oleh kerana nilai  $p$  yang diperolehi iaitu .00 adalah lebih kecil daripada aras signifikan yang ditetapkan iaitu .05, maka hipotesis-hipotesis kajian (Ho2, Ho3, Ho4 dan Ho5) adalah ditolak. Ini bermakna, terdapatnya hubungan signifikan antara setiap dimensi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor.

**Jadual 5** Hubungan Antara Dimensi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru

	Motivasi	
	r	p
Mengarah	0.30	.00*
Pencapaian	0.34	.00*
Penyertaan	0.40	.00*
Sokongan	0.25	.00*

\* Signifikan pada aras  $p \leq .05$

## 5.0 PERBINCANGAN

### 5.1 Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru

Gaya kepimpinan pengetua dalam kajian ini telah dibahagikan kepada gaya kepimpinan secara mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan. Berdasarkan hasil kajian ini, gaya kepimpinan yang paling dominan telah diamalkan oleh pengetua berdasarkan persepsi responden adalah gaya kepimpinan berbentuk sokongan, diikuti gaya kepimpinan secara penyertaan, mengarah. Gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian adalah paling kurang diamalkan oleh pengetua berdasarkan persepsi responden. Dapatan kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian Azizi Yahaya *et al.* (2011), Siti Sarwati Johar (2006) dan Mahawa Pilus (2003) yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian adalah gaya kepimpinan pengetua paling dominan. Ini bermakna, gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian yang lebih menekankan kepada penetapan sesuatu perancangan, matlamat kerja dan sasaran peningkatan sendiri pekerja yang mencabar berdasarkan House (1971) adalah kurang dominan diamalkan pengetua di SMK harian daerah Kluang berbanding gaya kepimpinan berbentuk sokongan berdasarkan persepsi responden.

Menurut Daft (1988) dan Gibson *et al.* (1988), pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan sokongan ini akan menyediakan persekitaran kerja yang harmoni, memberi kepercayaan kepada pekerja, menghormati pekerja dan sentiasa membantu. Manakala, menurut Metha *et al.* (2003), gaya kepimpinan sokongan menunjukkan bahawa seseorang pengetua akan meninjau masalah guru, mengambil berat soal kebajikan dan maruah guru agar guru berasa terbelas dan dihargai. Gaya kepimpinan sokongan juga lebih bersifat humanistik dan mewujudkan suasana kerja yang lebih tenang dan kurang tekanan (Metha *et al.*, 2003). Ini bermakna, kebanyakan responden mempunyai persepsi bahawa pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan yang mempunyai ciri-ciri keprihatinan. Keputusan kajian ini telah diperkukuhkan dengan analisis item di mana kebanyakan responden menyatakan bahawa “Beliau (Pengetua) mempertimbangkan soal perasaan guru-guru”. Situasi sebegini adalah bersesuaian dengan iklim yang diperlukan oleh guru-guru kerana bebanan tugas yang dipikul

oleh guru semakin bertambah seiring dengan perubahan dasar pendidikan dan perkembangan teknologi. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah menunjukkan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh pengetua di SMK harian, Kluang, Johor adalah gaya kepimpinan berbentuk sokongan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang lain seperti mengarah, pencapaian dan penyertaan turut diamalkan oleh pengetua berdasarkan persepsi guru berseesuaian dengan keperluan semasa mereka.

## 5.2 Tahap Motivasi Guru

Hasil kajian telah menunjukkan bahawa tahap motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang kebanyakannya berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) yang menunjukkan bahawa tahap motivasi guru adalah sederhana serta hasil kajian Abdul Said Ambotang (2003) dan Siti Sarawati Johar (2006) yang menunjukkan bahawa tahap motivasi guru adalah sederhana rendah. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini bertentangan dengan hasil kajian Chinpuza, Omoruyi dan Samuel (2011) yang menunjukkan tahap motivasi pekerja bank di Nigeria berada pada tahap rendah. Dapatan kajian ini berbeza disebabkan oleh faktor budaya dan persekitaran kerja berbeza yang boleh mempengaruhi tahap motivasi guru.

Walaupun dapatan kajian menunjukkan guru mempunyai tahap motivasi sederhana, namun pihak sekolah khususnya pengetua perlu sentiasa memandang berat terhadap perkembangan motivasi guru dari masa ke semasa. Berdasarkan McClelland (1961), ciri-ciri berikut perlu wujud pada diri seorang guru yang bermotivasi tinggi iaitu suka melakukan tugas yang berkaitan dengan pencapaian, suka mengambil risiko yang sederhana, lebih cenderung kepada tugas di mana guru tersebut bertanggungjawab di atas kejayaan tugas tersebut, suka mendapat maklum balas tentang sesuatu pencapaian, lebih mementingkan masa depan daripada masa sekarang dan masa lalu dan tabah menempuh kegagalan. Situasi ini adalah selaras dengan gaya kepimpinan pengetua yang pelbagai dan dapat memberi ruang dan peransang kepada guru untuk bekerja dengan lebih pro aktif disamping meningkatkan tahap motivasi mereka. Justeru, pengetua seharusnya berusaha untuk mencari ruang dan peluang untuk meningkatkan motivasi guru ke tahap yang lebih tinggi. Ini kerana, kejayaan sesebuah organisasi itu datangnya dari kejayaan seseorang pekerja yang bermotivasi tinggi (Samuel & Chipunza, 2009).

Manakala, Atkinson (1978) pula menyatakan bahawa kecenderungan untuk berjaya merupakan komponen motivasi yang wujud dalam diri manusia. Oleh itu, setiap individu mempunyai keinginan yang tinggi untuk melakukan tugas yang diamanahkan dengan semangat serta pada masa yang sama cuba untuk mengelakkan diri daripada kegagalan. Manakala menurut pandangan Frederick *et al.* (2013), hubungan antara organisasi dan pekerja adalah dipengaruhi oleh elemen yang mendorong kepada motivasi pekerja. Maka sebagai pemimpin, pengurus perlu mengetahui apakah pendekatan yang terbaik untuk memperoleh kerjasama daripada pekerja dan seterusnya mendorong pekerja untuk mencapai matlamat dan kejayaan organisasi. Pemimpin mesti memahami tingkah laku semulajadi manusia dan mencari pendekatan yang terbaik untuk memotivasi pekerja agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan ikhlas dan berkesan (Frederick *et al.*, 2013). Kesimpulannya, berdasarkan dapatan kajian diperolehi menunjukkan bahawa motivasi guru di SMK harian, Kluang berada pada tahap sederhana.

## 5.3 Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru

Keputusan kajian telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru di SMK harian, Kluang, Johor. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian Azman dan Natyada Wanlabeh (2012) yang menunjukkan bahawa prinsip-prinsip amalan kepimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru. Seterusnya, kajian ini turut menyokong pendapat Eyal *et al.* (2010) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan pengetua sekolah memainkan peranan yang signifikan dengan motivasi guru. Malahan, dapatan kajian Mossadegh Rad (2005) telah menunjukkan terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengurus dengan tahap motivasi pekerja di Hospital Isfahan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan hasil kajian Grootaki *et al.* (2013) dimana tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengurus dan tahap motivasi pekerja di Pusat Kesihatan, Shiraz.

Keputusan kajian ini juga menyokong pendapat Berson dan Bruce (2004) bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang memberi kesan kepada motivasi, kreativiti, kepuasan kerja dan kejayaan organisasi. Oleh demikian, menurut Kyak *et al.* (2011), gaya kepimpinan pengetua mampu untuk meningkatkan tahap motivasi guru dan seterusnya memberi kejayaan kepada pihak sekolah. Bahkan, Shukri Zain (2004) juga menegaskan bahawa amalan gaya kepimpinan seseorang pengurus sekolah mampu memberi kesan terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru dan staf di bawahnya. Kajian tersebut turut menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengurus sekolah mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru.

Selain itu, dapatan kajian ini juga telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara setiap dimensi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Misalnya, bagi gaya kepimpinan secara mengarah, dapatan kajian ini adalah hampir selaras dengan hasil kajian Metha *et al.* (2003) yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mengarah mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi pekerja syarikat automatik di Amerika Syarikat. Dapatan kajian ini juga menyokong hasil kajian Azizi Yahya *et al.* (2011), Siti Sarawati Johar (2006) dan Somech (2005) yang menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara mengarah berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan hasil kajian Chinpuza *et al.* (2011) di mana gaya kepimpinan mengarah tidak mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi pekerja bank di Lagos, Nigeria. Walaupun terdapat hubungan, namun kekuatan hubungan adalah lemah. Ini menunjukkan bahawa ciri-ciri gaya kepimpinan mengarah seperti memberitahu pekerja tentang perkara-perkara atau tugas-tugas yang perlu dilakukan oleh mereka, memberikan panduan dan bimbingan yang sesuai termasuklah menyediakan jadual tugas, penetapan masa dan menyediakan ganjaran yang wajar dengan tugasan yang dijayakan berdasarkan Carte *et al.* (2006) tidak menunjukkan hubungkait yang kuat dengan motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor.

Seterusnya, dapatan kajian juga telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara berorientasikan pencapaian berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Dapatan kajian ini selaras dengan hasil kajian Mahawa Pilus (2003) yang menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara berorientasikan pencapaian berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru sekolah swasta dan sekolah kerajaan di Melaka. Dapatan kajian ini juga menyokong hasil kajian Azizi

Yahya *et al.* (2011) dan Siti Sarawati Johar (2006) yang menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara berorientasikan pencapaian berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa ciri-ciri gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian seperti menetapkan matlamat kerja dan sasaran peningkatan sendiri pekerja yang mencabar berdasarkan teori Laluan Matlamat yang dikemukakan House (1971) mempunyai hubungan kait dengan motivasi guru.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara penyertaan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor. Dapatan kajian ini turut menyokong hasil kajian Somech (2005) dan Metha *et al.* (2003) yang mendapati gaya kepimpinan secara penyertaan mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi dalam kalangan pekerja syarikat automatik di Finland. Ini bermakna, dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa ciri-ciri gaya kepimpinan penyertaan seperti diberi peluang menyumbang idea dan terlibat secara langsung dalam membuat keputusan berdasarkan House (1971) mempunyai hubungan kait dengan motivasi guru. Dalam kajian ini, gaya kepimpinan pengetua secara penyertaan dikenalpasti mempunyai hubungan kait yang paling kuat dengan motivasi guru berbanding dengan gaya kepimpinan yang lain. Ini selaras dengan pendapat House (1971) yang telah mencadangkan agar pekerja terlibat sama dalam perancangan dan membuat keputusan organisasi. Menurut Mulin (2005), penglibatan pekerja dalam membuat keputusan bukan sahaja boleh meningkatkan semangat kekitaan dan perasaan sayang kepada organisasi, bahkan situasi ini telah berjaya meningkatkan motivasi pekerja dan mencapai kecemerlangan sesebuah organisasi.

Manakala, terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara sokongan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor. Dapatan kajian ini juga selaras dengan hasil kajian Azizi Yahya *et al.* (2011) dan Siti Sarawati Johar (2006) yang menunjukkan terdapatnya hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua secara sokongan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Ini bermakna, dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa ciri-ciri gaya kepimpinan sokongan seperti mesra dan rapat dengan pekerja, meninjau masalah pekerja, mengambil berat soal kebajikan serta membela nasib pekerja berdasarkan Metha *et al.* (2003) mempunyai hubungan kait dengan motivasi guru. Secara ringkasnya, dapatlah dirumuskan bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan sokongan) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor.

Walaupun dapatan kajian pengkaji menunjukkan terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara keseluruhan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru, namun kekuatan hubungan tersebut adalah lemah. Menurut Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006), kemungkinan disebabkan oleh wujudnya faktor-faktor lain iaitu faktor individu itu sendiri seperti keperluan, tujuan, sikap dan kemampuan yang turut mempengaruhi hubungan kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru. Secara keseluruhannya, dapatlah dinyatakan bahawa terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor.

#### 5.4 Implikasi Kajian

Berdasarkan dapatan kajian ini, gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru adalah berbentuk sokongan. Walau bagaimanapun, apabila dilihat perincian dominasi gaya kepimpinan pengetua di SMK harian, daerah Kluang, Johor, keputusan kajian menunjukkan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru adalah berbeza-beza. Gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru seperti mengarah, berorientasikan pencapaian dan penyertaan turut diamalkan oleh pengetua di sekolah. Ini menunjukkan bahawa dapatan ini selaras dengan teori Laluan Matlamat (House, 1971) mengenai keperluan kepimpinan mengubah gaya kepimpinan mereka berdasarkan kepada kesesuaian situasi.

Hasil kajian juga diharapkan dapat memberi sumber maklumat dan gambaran kepada pihak pentadbir sekolah menengah kebangsaan, khususnya di daerah Kluang supaya lebih peka terhadap tahap motivasi guru dan mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai mengikut keadaan situasi dan individu khususnya guru. Walaupun hasil kajian telah menunjukkan tahap motivasi guru berada pada tahap sederhana, pihak pentadbiran sekolah khususnya pengetua perlu memberi perhatian serius terhadap isu motivasi guru, terutama dalam mempertingkatkan ilmu pengurusan sumber manusia dan menggunakan pendekatan yang sesuai dalam menguruskan guru-guru di sekolah. Kajian ini juga diharapkan dapat memberi kesedaran kepada guru agar lebih memahami gaya kepimpinan pengetua berdasarkan gaya kepimpinan mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan dan seterusnya mengekalkan tahap motivasi guru yang tinggi agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih cemerlang dalam sektor pendidikan.

Keputusan kajian juga telah menunjukkan terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor. Implikasinya, pengetua perlulah peka terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan agar dapat meningkatkan motivasi guru ke tahap yang lebih tinggi. Keputusan kajian secara terperinci juga telah menunjukkan terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan sokongan) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Ini bermakna kesemua dimensi gaya kepimpinan pengetua tersebut berpotensi untuk meningkatkan tahap motivasi guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor.

#### 5.5 Cadangan Kajian

Berdasarkan dapatan kajian dan limitasi kajian, beberapa cadangan kajian telah dikemukakan seperti berikut iaitu:

1. Memandangkan keputusan kajian menunjukkan bahawa motivasi guru berada pada tahap sederhana, justeru adalah dicadangkan kepada pihak pengurusan di peringkat SMK harian, khususnya di daerah Kluang, Johor agar memberi perhatian yang lebih terhadap elemen-elemen yang dapat meningkatkan motivasi guru. Berdasarkan hasil kajian yang dijalankan, menunjukkan bahawa gaya kepimpinan didapati mempunyai hubungkait dengan motivasi guru. Oleh itu, pendedahan dan penekanan terhadap penguasaan pengetahuan, khususnya pengetua dalam bidang kepimpinan adalah perlu dipertingkatkan. Pengetua juga harus mempelbagaikan amalan gaya kepimpinannya yang bersesuaian dengan situasi dan keperluan guru dari masa ke semasa.
2. Manakala, semua guru di daerah SMK harian, daerah Kluang perlu mengamalkan sikap terbuka terhadap gaya kepimpinan pengetua supaya motivasi guru sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Guru perlu memahami bidang tugas yang telah diamanahkan dan lebih peka terhadap objektif yang telah ditetapkan oleh organisasi. Guru disarankan agar bersedia untuk mewujudkan satu



ruang agar dapat memberi kerjasama dengan pengetua dalam melaksanakan tugas. Selain itu, guru juga dicadangkan agar mengikuti sebarang program perkembangan berkaitan motivasi yang dapat membantu meningkatkan tahap motivasi mereka dan seterusnya dapat melaksanakan tugas dengan lebih efisien.

3. Oleh kerana kajian ini hanya tertumpu kepada guru-guru di SMK harian, daerah Kluang, Johor sahaja, maka dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada semua guru di seluruh Malaysia. Hal ini demikian disebabkan terdapat perbezaan dari segi aspek persekitaran dan lokasi. Justeru, adalah dicadangkan agar kajian seumpama ini dapat diperluaskan kepada bilangan sampel yang lebih besar agar memperoleh keputusan kajian yang lebih komprehensif.
4. Kajian ini hanya tertumpu kepada dua pembolehubah sahaja iaitu gaya kepimpinan pengetua dan motivasi guru. Oleh itu, pengkaji menyarankan agar pengkaji akan datang mengkaji dengan lebih lanjut tentang hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan lain-lain pembolehubah seperti keberkesanan kerja, tekanan kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja atau prestasi kerja dalam kalangan guru.
5. Skop demografi juga boleh diperluaskan bagi memperoleh keputusan kajian yang lebih menyeluruh. Malahan, bilangan responden juga boleh diperluaskan berdasarkan faktor demografi yang dikaji dengan melibatkan bukan sahaja SMK harian, bahkan Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Agama, Sekolah Teknik, Kolej Vokasional dan lain-lain. Pengkaji juga dicadangkan agar menjalankan kajian di lokasi yang berbeza seperti di sekolah swasta, kolej-kolej dan institusi-institusi pendidikan yang lain.

## 6.0 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, dapat disimpulkan bahawa gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan di SMK harian di daerah Kluang adalah gaya kepimpinan berbentuk sokongan. Manakala, tahap motivasi guru berada pada tahap yang sederhana. Seterusnya, dapat dilihat bahawa terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Malahan, setiap dimensi gaya kepimpinan (mengarah, penyertaan, pencapaian dan sokongan) berdasarkan persepsi guru juga dikenalpasti mempunyai hubungan dengan motivasi guru di SMK harian di daerah Kluang. Sebagai pemimpin di sekolah, pengetua haruslah bersikap pro aktif dan sentiasa menilai keadaan semasa guru yang menjalankan tugas. Pendekatan kepimpinan yang bersesuaian perlu diambil oleh pengetua semasa melaksanakan tugas agar guru dapat memahaminya dan seterusnya dapat melaksanakan tugas dengan cemerlang. Kejayaan pengetua menggunakan pendekatan atau gaya kepimpinan yang bersesuaian mungkin akan membantu guru berada dalam tahap motivasi yang tinggi di mana akhirnya akan membantu secara tidak langsung kejayaan guru dalam melaksanakan tugas.

## Rujukan

- Abdul Majid Salleh (2008). *Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di Daerah Hulu Trengganu*. Tesis Sarjana: UTM
- Abdul Said Ambotang (2003). *Kajian Persepsi Hubungan Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah di Daerah Beaufort, Sabah*. Tesis Sarjana. Universiti Malaysia Sabah.
- Atkinson J. W. and Birch D. (1978). *An Introduction to Motivation (2<sup>nd</sup> ed)*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Azizi Yahya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, Lim Ting Theng (2011). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang. *Journal of Educational Management*, 48–70.
- Azman Othman, Naatyada Wanlabeh (2012). Teachers' Perspectives on Leadership Practices and Motivation in Islamic Private Schools, Southern Thailand. *Journal Asia Education and Development Studies*, 237–250.
- Bass, B. M. and Ruth Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, (4<sup>th</sup> ed)*. New York: Free Press.
- Berson, Y. and Bruce, J. A. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organization goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Chipunza C., Omoruyi Q., Samuel M.O. (2011). Perceptions of Justice and Extra-role Behaviours of Survivors after Organization Restructuring at A Consolidated Bank in Nigeria. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 344.
- Daft, R. L. (1988). *Management*. The Dryden Press, Chicago, IL.
- Eyal, O., Roth, G. (2010). Principals' Leadership and Teachers' Motivation. *Journal of Educational Administration*, 256–275.
- Fieldler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Frederick, B. Sampson, K. B., Edith, A. A. Samuel, A. O. Felix, K. M. And Theophilus, F. G. (2013). The Effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institutions: Evidence from Ghana. *International Journal of Current Research*, 5(09), 2667–2670.
- Gay, L., & Airasian, P. (2003). *Educational Research: Competencies For Analysis And Application, (7<sup>th</sup> ed)*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnely, J. H. Jr (1988). *Organization Structure, Process and Behavior*. Dallas: Business Publication Inc.
- Hogan, T. P. (2007). *Psychological Testing: A practical Introduction (2<sup>nd</sup> ed.)*. United State of America: John Wiley & Son, Inc.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338
- Jaafar Muhamad, Mohd. Nizam Hanafiah, Zafir Mohd. Makhbul (2008). *Pengantar Pengurusan*. Petaling Jaya, Selangor. Leeds Publication (M) Sdn. Bhd.
- Jemaah Nazir Sekolah (2003) *Kajian Kepimpinan Di Sekolah Semenanjung Malaysia*. Putra Jaya. JNS.
- Krejcie, R.V.. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Kyak, M., Bozaykut, T. Gengur, P. Aktas, E. (2011). Strategic Leadership Style and Organization Financial Performance: A Qualitative study on Private Hospitals, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2, 1521–1529.
- Mahawa Binti Pilus (2003). *Perbezaan Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Swasta dan Sekolah kerajaan di Melaka*. Tesis Sarjana, UM.
- Mansour-Cole, D. & Scott. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source of layoff information and leader-member-relations on survivors' justice perceptions. *Personnel Psychology*, 51: 25–54.
- McClelland, C. D. (1961). *The Achieving Society (2010 reprint of 1961 edition)*. New York: Martino Publishing.
- Mehta, R., Dubinsky A. J., Anderson R. E. (2003). Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 50–85.
- Mullins L. J. (2005). *Management and Organization Behaviour (7<sup>th</sup> ed.)*. Indiana University: Prentice Hall.
- Norhannan Ramli, Jamaliah Abdul Hamid (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan UPM*, 53–69.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hugler, B. P. (2001). *Essentials Of Nursing Research: Method, Appraisal And Utilization (5<sup>th</sup> ed.)*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Robbin, S. (2003). *Organization Behavior. (10<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*; 21, 525–546.

- Sabariah Ismail. (2000). Mengenal Pasti Tingkah Laku Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru-Guru : *Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Batu Berendam, Melaka*. UTM. Tesis Sarjana.
- Samuel M. O., Chipunza C. (2009). Employee Retention & Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea, Africa. *Journal Business Management*, 3(8), 410–415.
- Shukri Bin Zain. (2004). Komunikasi Kepimpinan dan Hubungan Dengan Motivasi. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12*. Institut Aminudin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Siti Sarawati Binti Johar (2006). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Tesis Sarjana, UTM.
- Somech A., (2005). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Education Administration Quarterly*, 41(5), 777–800.