



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

i

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA WANITA
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH
MENENGAH KEBANGSAAN DAERAH
JEMPOL DAN JELEBU

BORHAN BIN DOLAH



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

DISERTASI INI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)
(MOD PENYELIDIKAN)

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2018



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasional pengetua wanita dengan motivasi kerja guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dengan soalselidik sebagai instrumen. Seramai 285 orang guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Jempol dan Jelevu, Negeri Sembilan dipilih sebagai sampel menggunakan kaedah pensampelan rawak mudah. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferens. Dapatan kajian menunjukkan Dimensi Kepimpinan Transformasional Pengetua Wanita berada pada tahap tinggi dengan skor min = 4.338. Dapatan kajian juga menunjukkan bagi motivasi kerja guru dengan skor min = 4.336. Analisis Korelasi *Pearson* menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional pengetua wanita dan motivasi kerja guru ($r = 0.215, p > 0.05$). Kesimpulannya kajian ini menunjukkan pengaruh kepimpinan transformasional pengetua wanita terhadap motivasi kerja guru adalah pada tahap tinggi. Implikasi kajian menunjukkan pendekatan kepimpinan yang bersesuaian dapat meningkatkan motivasi kerja guru.





TRANSFORMATIONAL LEADERSHIPS OF FEMALE PRINCIPALS WITH TEACHERS' WORK MOTIVATION IN THE SECONDARY SCHOOL OF JEMPOL AND JELEBU

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between transformational of female principals with teachers' work motivation. This study used a survey method with questionnaires as an instrument. A total of 285 teachers of secondary schools in Jempol and Jelebu were chosen as samples using simple random sampling. The data were analyzed using descriptive statistics and inference. The findings showed that the Dimensions of the Principal Leadership Transformational are at high level with the mean score = 4.338. The finding also showed that the mean for teachers' motivation was 4.336. Pearson Correlation Analysis showed there is a significant relationship between transformational of female principals with teachers' work motivation ($r = 0.215$, $p > 0.05$). Conclusion of the study showed influence of transformational leaderships of female principals with teacher work motivation is in the high level. The implication of this study is that appropriate leadership approach can improve teacher's work motivation.



**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xvi



BAB 1	PENDAHULUAN	
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	6
1.3	Pernyataan Masalah	8
1.4	Kerangka Kajian	12
	1.4.1 Kerangka Teori Kajian	12
	1.4.2 Kerangka Konseptual Kajian	14
1.5	Tujuan Kajian	15
1.6	Objektif Kajian	15
1.7	Persoalan Kajian	16
1.8	Hipotesis Kajian	17
1.9	Kepentingan Kajian	17
1.10	Batasan Kajian	19
1.11	Definisi Operasional Konsep-Konsep Utama	20





1.11.1	Pengetua	20
1.11.2	Kepimpinan	21
1.11.3	Kepimpinan Transformasional	23
1.11.4	Motivasi	24
1.11.5	Tahap Motivasi	25
1.11.6	Memupuk Pengaruh Yang Ideal	25
1.11.7	Motivasi Berinspirasi	26
1.11.8	Membina Rangsangan Intelek	26
1.11.9	Pertimbangan Berasaskan Individu	27
1.11.10	Guru	28
1.11.11	Sekolah Menengah Kebangsaan	29
1.12	Rumusan	30

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	31
2.2	Definisi – definisi	33
2.2.1	Kepimpinan	33
2.2.2	Kepimpinan Transformasional	35
2.2.3	Kepimpinan Wanita	36
2.2.4	Motivasi	37
2.3	Konsep Kepimpinan	38
2.4	Teori-teori / Model Berkaitan Kajian	39
2.4.1	Teori Kepimpinan Transformasional	39
2.4.2	Teori Keperluan hierarki Keperluan Maslow (1954)/ Motivasi	41
2.4.3	Teori Kesihatan-Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg ((1966)	43
2.5	Kajian-kajian Lepas Mengenai Hubungan Kepimpinan Transformasional dan Motivasi Guru	47
2.6	Rumusan	52



**BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	53
3.2	Reka Bentuk Kajian	54
3.3	Populasi Kajian	55
3.4	Persampelan Kajian	55
3.5	Instrumen Kajian	56
3.6	Kajian Rintis	59
3.7	Kesahan Instrumen	60
3.8	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	61
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	63
3.10	Prosedur Penganalisan Data	65
3.11	Rumusan	71

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	72
4.2	Profil dan Demografi	73
4.3	Analisis Tahap Kepimpinan Transformasional Mengikut Persepsi Guru-guru Yang Mengajar Di Sekolah Kajian.	78
4.4	Apakah Tahap Motivasi Guru	82
4.5	Hubungan Signifikan Antara Tahap Kepimpinan Transformasional dengan Tahap Motivasi Guru	85
4.6	Dimensi Kepimpinan Transformasional yang paling dominan	86
4.7	Hasil kajian	86
4.8	Rumusan	88

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	89
5.2	Rumusan Kajian	90
5.3	Perbincangan Kajian	91





5.4	Implikasi kajian	98
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	100
5.6	Kesimpulan Dan Penutup	101

RUJUKAN	103
LAMPIRAN	112



**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
2.1	Konsep Faktor Hygiene dan Motivator dalam Teori Motivasi Frederik Herzberg	45
3.1	Analisa Item	57
3.2	Item Soal Selidik berdasarkan faktor Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik	58
3.3	Garis Panduan Hair et al-Penetapan saiz Alpha-Cronbach	61
3.4	Pekali Kebolehpercayaan Croanbach Alpha	62
3.5	Pekali Kebolehpercayaan Croanbach Alpha Instrumen Motivasi Guru	63
3.6	Item Dalam Instrumen Dan Kod Yang Digunakan Dalam SPSS Item bahagian A, B dan C	65
3.7	Interprestasi Skor Min Pengaruh Kepimpinan Transformasional Pengetua Wanita	67
3.8	Anggaran Kekuatan Perhubungan Antara Pengaruh Kepimpinan Transformasional Pengetua Wanita Terhadap Motivasi Kerja Guru	69
3.10	Rumusan Prosedur Penganalisan Data	70
4.1	Bilangan Sekolah Dan Responden Kajian	73
4.2	Taburan Berdasarkan Jantina	74
4.3	Taburan Umur Responden	74
4.4	Taburan Kelayakan Ikhtisas	75
4.5	Taburan Berdasarkan Kelulusan Akademik	76





4.6	Taburan Tempoh Khidmat Mengajar Responden Dengan Pengetua Semasa	76
4.7	Taburan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	77
4.8	Taburan Berdasarkan Jawatan	78
4.9	Interprestasi Skor Min Pengaruh Kepimpinan Transformasional Pengetua Wanita Terhadap Motivasi Kerja Guru	79
4.10	Min Kepimpinan Transformasional	79
4.11	Min dan Sisihan Piawaian Terhadap Dimensi Tahap Motivasi Guru	82
4.12	Min dan sisihan Piawai Terhadap Motivasi Kerja Guru Dimensi Tanggungjawab	83
4.13	Min dan sisihan Piawai Motivasi Kerja Guru Dimensi Kemajuan	83
4.14	Min dan sisihan Piawai Motivasi Kerja Guru Dimensi Pengiktirafan	84
4.15	Analisis Korelasi Spearman's rho dan signifikan antara Kepimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja Guru	85



SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	13
1.2	Kerangka Konsep Kajian	15
2.1	Teori Kepimpinan Transformasi Bass & Avolio	40
2.2.	Teori Hierarki Keperluan Maslow	42
3.1	Prosedur Pengumpulan Data	64



SENARAI SINGKATAN

ABM	Alat Bantu Mengajar
BPPPP	Bahagian Perancangan Penyelidikan dan Dasar Pendidikan
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
GPS	Gred Purata Sekolah
GTP	Program Tranformasi Kerajaan
IAB	Institut Aminudin Baki
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
IPTA	Insitusi Pengajian Tinggi Awam
IPTS	Institusi Pengajian Tinggi Swasta
ISO	<i>International Organisation For Standard</i>
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
KPI	<i>Key Performance Index</i>
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
LINUS	Literasi dan Numerasi
MARA	Majlis Amanah Rakyat
NKRA	<i>National Key Result Area</i>
PIBG	Persatuan Ibu bapa dan guru
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
SAR	Sekolah Agama Rakyat
SB	Sekolah Berkesan





SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SPSS	<i>Statistic Packages For The Social Science</i>
SWOT	<i>Strength, Weakness, Oportunities Threats</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>



SENARAI LAMPIRAN**Muka Surat**

A	Borang Soal Selidik	112
B	Surat Kelulusan Membuat Kajian EPRD	119
C	Pengesahan Pelajar	120
D	Surat Kelulusan Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan	121
E	Table For Determine Sample Size Krejcie,Robert & Morgan	122



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan



Kepimpinan merupakan satu keperluan dalam membina kecemerlangan organisasi terutamanya dalam memacu organisasi untuk mencapai misi, visi, objektif dan matlamatnya. Hal ini kerana kepimpinan yang berkesan sangat memfokuskan kepada pengetua dan guru-gurunya (Rahimah Ahmad & Simin Ghavifekr, 2014). Kepimpinan yang berkesan menjadi asas kepada pembinaan sekolah yang berterusan. Sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sekolah itu (Hussein Mahmood, 2008). Pentadbir dalam sesebuah sekolah pastinya mempunyai tugas dan tanggungjawab yang berat. Oleh itu gaya pengurusan dan kualiti kepimpinan adalah penting untuk mendorong dan memotivasikan pekerja supaya memberi komitmen terbaik dari segi kerja yang seterusnya akan menyumbang kepada peningkatan prestasi keseluruhan organisasi. Pemimpin sekolah perlu memberi penghargaan dan perhatian





terhadap bakat dan potensi para guru dalam organisasi sekolahnya. Para guru mengharapkan penghargaan sebagai motivasi untuk bekerja dengan lebih bermotivasi.

Kajian tentang amalan kepimpinan pendidikan telah banyak dijalankan oleh penyelidik. Jaafar Sidek (2008) menyatakan bahawa sesebuah organisasi yang berkesan selalunya dipimpin oleh kepimpinan yang efektif dan dinamik. Hal ini menunjukkan seseorang pengetua harus memiliki keupayaan untuk mempengaruhi stafnya agar bersetuju melaksanakan tugas-tugas di sekolah secara sukarela bagi mencapai matlamat sekolah. Pemimpin sekolah yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi.

Realiti keberkesanan sesebuah sekolah dikatakan amat berkait rapat dengan prestasi kepimpinan yang efektif. Menurut Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2003) bahawa kepimpinan transformasional mampu mempengaruhi perubahan besar dalam sesebuah organisasi serta membentuk komitmen ahli-ahlinya dalam mencapai visi dan misi organisasinya.

Sejajar dengan transformasi pendidikan kini Kementerian Pendidikan Malaysia telah melancarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2015 yang merupakan satu pelan transformasi pendidikan ke arah menyediakan pendidikan abad ke-21. Murid diterapkan dengan kemahiran-kemahiran tertentu seperti berfikiran kritis dan kreatif serta memiliki sahsiah yang seimbang. Seterusnya Dasar Memartabatkan Bahasa Melayu Memperkukuh Bahasa Inggeris (MBMMBI) pula diperkenalkan. Ditambah lagi dengan aktiviti 1 murid 1 sukan (1M1S). Hal ini menyebabkan tugas sebagai pengetua menjadi semakin kompleks.





Keberkesanan kepimpinan pengetua di sekolah menengah sering dipersoalkan oleh masyarakat masa kini. Hal ini ditambah pula dengan tugas profesion perguruan di Malaysia sejak kebelakangan ini yang semakin kompleks sejajar dengan perkembangan dunia pendidikan masa kini iaitu dengan pelbagai sistem online dan tugas perkeranian yang semakin banyak. Walaubagaimana pun dalam pada masa yang sama guru perlu memastikan pencapaian murid di sekolah juga meningkat seiring dengan keperluan peningkatan prestasi sekolah. Hal ini kerana keberkesanan pengajaran diukur melalui kejayaan murid di dalam peperiksaan mereka (Mohamed Fauzi Yusof, 2011).

Kesannya menyebabkan motivasi guru terjejas. Semua guru dan kakitangan bekerja kerana terpaksa atau pun dipaksa melakukan sesuatu tugas. Sehubungan dengan itu masalah yang timbul adalah tiada rasa kepuasan guru apabila melaksanakan sesuatu tugas. Kesan tiada kepuasan ini tiada keikhlasan kerana dipaksa melakukan tugas. Implikasinya kualiti kerja kurang. Hal ini berbeza dengan sesuatu tugas yang dibuat dengan bermotivasi, sudah tentu akan timbul rasa gembira apabila siapnya sesuatu tugas itu. Bagi menimbulkan perasaan kerja sebagai satu pasukan kepimpinan transformasional amat sesuai diaplikasikan di sekolah kerana dengan cara ini lebih fleksibel berbanding gaya tradisional (instruksional).

Sesungguhnya tingkah laku dan gaya kepimpinan sekolah mempengaruhi motivasi kerja seseorang guru. Cabaran yang dihadapi oleh kepimpinan peringkat sekolah kini semakin kompleks berbanding sebelumnya sejajar dengan reformasi





pendidikan masa kini. Sehubungan dengan itu tanggungjawab seorang pentadbir peringkat sekolah juga semakin bertambah dan meluas bukan setakat dalam ‘pagar sekolah’ sahaja malahan lebih dari itu.

Pemimpin pendidikan mestilah mempunyai ilmu pengetahuan yang luas, sahsiah dan akhlak yang baik, serta keberanian mereka mencuba dan mengambil risiko. Oleh itu, ini bermakna kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan tingkah laku pimpinan di peringkat sekolah iaitu pengetua.

Pernyataan di atas jelas menunjukkan bahawa pengetua adalah merupakan orang penting yang perlu memainkan peranan dalam menjayakan agenda pendidikan di sesebuah sekolah khasnya dan pendidikan negara amnya. Namun begitu, timbul persoalan apakah gaya kepemimpinan seseorang pengetua untuk menjayakan agenda pendidikan itu dapat memberi motivasi kepada guru-guru di bawah pentadbirannya.

Pengetua merupakan ketua, pengurus dan pemimpin yang penting dalam sesebuah sekolah. Pemimpin merupakan agen perubahan dalam sesebuah organisasi. Kebiasaannya pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional mampu memimpin organisasi dengan jayanya. Kepimpinan pengetua berkesan selalunya memberi kesan positif kepada sekolah. Keupayaan seperti inilah yang dapat membezakan sekolah yang berkesan dengan yang sebaliknya. Pemimpin yang cemerlang amat perlu untuk melakukan tranformasi dalam struktur organisasi dan pemikiran ahli organisasinya (guru dan staf sekolahnya).





Pengetua adalah merupakan pemimpin utama yang bertanggung jawab ke atas semua hal yang berkaitan dengan pentadbiran sekolah dan pembelajaran, bertanggungjawab bagi melaksanakan segala yang dirancang dan diputuskan di peringkat kementerian, jabatan pendidikan negeri dan kadangkala di peringkat daerah. Untuk mencapai pendidikan berkualiti pengetua dan guru besar adalah kunci segalanya.

Mereka jugalah orang yang bertanggung jawab merancang, menyusun atau mengatur, menyelia, mengawal dan melaksanakan segala sesuatu di peringkat sekolah. Kepentingan pengetua dan guru besar dapat dilihat dengan lebih jelas kerana “kalau di pejabat kelemahan pentadbiran hanya menjejaskan pejabat yang berkenaan sahaja (jika ada pun berkaitan dengan orang tidaklah terlalu ketara) tetapi kelemahan pentadbiran atau pengurusan di sekolah akan menjejaskan peringkat pencapaian pelajar-pelajar dan nasib masa depan mereka, yang juga bererti nasib masa depan generasi muda bangsa dan negara kita keseluruhannya.

Dalam konteks pengurusan pendidikan di Malaysia ini, situasi sekolah adalah berbeza disebabkan oleh pelbagai faktor antaranya lokasi sekolah sama ada bandar atau luar bandar, keadaan masyarakat di sekitar sekolah, latar belakang sosio-ekonomi, budaya pelajar, frasarana sekolah, kemahiran dan kelulusan tenaga pengajar dan seribu satu macam yang berbeza. Faktor-faktor inilah yang menjadi kekangan yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan seorang pengetua sebagai seorang pentadbir sekolah lebih-lebih lagi sebagai seorang pengetua wanita.





Oleh kerana perbezaan-perbezaan ini, maka sudah tentulah cara mentadbir dan mengurus juga berbeza. Gaya pengurusan seorang pengetua selaku ketua pentadbir di sekolah mempengaruhi budaya kerja guru-guru dan motivasi guru di sekolah. Bagi melahirkan rasa kepunyaan dalam menjalankan tugas di sekolah supaya timbul rasa seronok bekerja dan kepuasan dalam bekerja, pihak pentadbir perlu mentadbir secara lebih fleksibel (transformasional).

Kajian ini menilai pengaruh kepimpinan transformasional pengetua wanita terhadap motivasi kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan adalah bertujuan untuk mengetahui bentuk dimensi kepimpinan yang perlu diberi perhatian oleh pengetua wanita dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin sekolah bagi memastikan visi dan misi sekolah dapat dicapai.



1.2 Latar Belakang Kajian

Bertitik tolak daripada gagasan Wawasan 2020 yang telah mengenal pasti bidang pendidikan sebagai salah satu faktor pengukur menentukan kejayaannya. Maka Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2015 merupakan satu pelan transformasi pendidikan ke arah pendidikan abad ke-21. Hal ini adalah diharapkan murid akan memperoleh kemahiran berfikir yang kritis, kreatif serta memiliki sahsiah yang terpuji dan seimbang. Perubahan sistem pendidikan baharu ini sangat berkait rapat dengan kesediaan pihak sekolah terutamanya kepada pengetua selaku pentadbir dan guru-guru sebagai pelaksana. Menurut Noor Hashimah, Hashim & Mohd. Amir Shaukhi (2013), pemimpin sekolah perlu menggunakan pengetahuan dan kemahiran





mereka dalam mengukuhkan usaha-usaha guru dalam meningkatkan prestasi murid, memberikan sokongan terhadap aktiviti pengajaran di sekolah dan menggalakkan perkembangan profesionalisme guru dalam menyediakan pendidikan abad ke-21.

Sebagaimana pentingnya peranan yang dimainkan oleh pengetua lelaki, peranan pengetua wanita juga mulai diakui kini. Sebagai contoh pada tahun 2017 berdasarkan rekod data EMIS Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan bagi bulan April 2017 kawasan bandar Negeri Sembilan iaitu Seremban daripada 37 pengetua sekolah menengah kebangsaan di dapati 25 daripadanya adalah pengetua wanita. Manakala contoh lain kawasan luar bandar iaitu Jempol dan Jelebu pula didapati 8 daripada 19 orang pengetua sekolah menengah kebangsaan adalah wanita.

Berbanding dengan pengetua lelaki, pengetua wanita selalunya menghadapi dualism dalam bebanan tugas, iaitu sebagai pemimpin di sekolah dan juga bertanggungjawab menguruskan rumah tangga. Di samping itu, pengetua wanita juga berhadapan dengan cabaran peribadi, iaitu ekspektasi masyarakat yang sering dikaitkan dengan sifat penyayang menurut Langer & Boris-Schacter (2003).

Cabaran dan tekanan pendidikan yang timbul memerlukan para pemimpin organisasi iaitu pengetua untuk merancang strategi yang inovatif serta sokongan pengetahuan untuk membantu sekolah berkembang dengan baik dan berkesan. Kemahiran kepimpinan pengetua banyak memberi kesan kepada komitmen dan motivasi kerja guru dalam memastikan keberkesanan sesuatu sekolah (Hishamudin Shah, Mohd Rizal dan Supian, 2013). Cabaran dalam penstrukturan semula sekolah serta persekitaran yang sentiasa mengalami perubahan, memerlukan pengetua mengubah corak kepimpinan tradisional (instruksional) mereka kepada yang lebih





fleksibel (transformasional). Menurut Amar (2004) hal ini adalah supaya para subordinat mereka dapat bertingkah laku selari dengan hasrat organisasi. Kajian Azrul Hisham (2009) dalam Amran Dazit (2012) mendapati faktor bebanan tugas adalah antara penyebab kepada guru menghadapi tekanan. Hal ini kerana guru sentiasa terikat dengan pelbagai jenis tugas lain di samping tugas hakiki mereka.

Amalan Kepimpinan Transformasional pula dikatakan mampu membawa inovasi dalam sesebuah organisasi sekolah. Zaidatol Akmaliah (2003) menganggap Kepimpinan Transformasional mampu mempengaruhi perubahan besar dalam sesebuah organisasi serta membentuk komitmen ahli-ahli untuk mencapai visi dan misi organisasinya. Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab pengetua wanita perlu berani menghadapi risiko dan memikul tanggung jawab terhadap keputusan yang diambilnya. Kajian Collard (2001) dalam Khasthuri (2012).



1.3 Penyataan Masalah

Pada tahun 2010 Setiausaha Agung Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS), Ahmad Shah Mohd Zin juga mengakui pertambahan bilangan penguasaan wanita sebagai pembuat keputusan dalam perkhidmatan awam, iaitu hampir tiga perempat mengisi jawatan baru dalam perkhidmatan pegawai tadbir dan diplomatik didominasi oleh wanita (Utusan Malaysia Berhad, 24/2/2010). Keadaan ini jelas menunjukkan bahawa perubahan wanita yang dahulunya dikenali sebagai suri rumah tangga kini dikenali juga sebagai





wanita berkerjaya berikutan peningkatan wanita di dalam bidang kerja profesional khususnya dalam membuat keputusan.

Berdasarkan pertambahan penyertaan wanita dalam bidang pembuat keputusan khususnya, terdapat pelbagai pihak mempertikaikan keberkesanan keputusan yang diambil oleh golongan wanita. Misalnya, Setiausaha Agung CUEPACS, Ahmad Shah Mohd Zin, menyuarakan kebimbangan apabila bilangan penguasaan wanita sebagai pembuat keputusan menunjukkan peningkatan. Hal ini kerana akan menggugat kesan jangka masa panjang dalam aspek kemajuan dan pertumbuhan negara (Utusan Malaysia, 24/2/2010).

Petikan kata-kata Ahmad Shah Mohd Zin.



"Fenomena ini mengkusarkan kerana ia boleh mengakibatkan kepincangan sistem penyampaian kerajaan dalam jangka panjang. Ini berikutan fitrah wanita yang mempunyai kekangan tersendiri, seperti mengambil cuti panjang selama berbulan-bulan selepas bersalin. Apabila wanita terbabit memegang kuasa pada peringkat pembuat keputusan, maka banyak keputusan penting akan tertangguh sehingga menyebabkan pelaksanaan pelbagai urusan tergendala,".

Sumber: Ahmad Shah Mohd Zin, Setiausaha Agung Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) (Utusan Malaysia, 24/2/2010)

Begitu juga senario profesion guru di Malaysia juga kini menunjukkan bilangan guru dan pengetua wanita melebihi bilangan guru lelaki dan pengetua lelaki. Justeru, pemilihan pengetua tidak hanya berdasarkan jantina, sebaliknya perlu berlandaskan kriteria seperti kemampuan, kekekananan, pengalaman dan tahap keilmuan. Kajian Harvey Dan Donaldson (2003) dalam Norhannah dan Jamaliah (2006).





Keberkesanan kepimpinan pengetua di sekolah menengah masa kini sering dipersoalkan oleh masyarakat, ditambah pula dengan senario profesion perguruan di Malaysia sejak kebelakangan ini yang menunjukkan bilangan guru wanita lebih ramai daripada lelaki. Mengikut Perangkaan Pendidikan, terbitan KPM 2014 bilangan guru wanita berkhidmat di sekolah menengah 121,677(68.80%) dan guru lelaki 55,204 (31.21%) , iaitu daripada jumlah seramai 176,881 orang guru yang berkhidmat di sekolah menengah di Malaysia. Keadaan ini memungkinan kebarangkalian guru wanita dipilih dan dilantik menjadi pengetua di sekolah-sekolah di Malaysia adalah lebih tinggi berbanding dengan guru-guru lelaki. Keadaan ini dikukuhkan lagi dengan kriteria pemilihan pengetua yang tidak mengira jantina sebaliknya lebih kepada perspektif kekananan (Hussein Mahmood, 2008).



Sebagai pengetua wanita di sesebuah sekolah selalunya menghadapi dualisme dalam bebanan tugas, iaitu sebagai pengetua di sekolah dan menghadapi tugas dan tanggungjawab mengurus rumahtangga. Di samping itu, pengetua wanita juga berhadapan dengan cabaran peribadi, iaitu ekspektasi masyarakat terhadap kepimpinan wanita yang sering dikaitkan dengan sifat penyayang. (Langer & Boris-Schater 2003 dalam Kasthuri, 2012).

Oleh itu, bukan mudah bagi pengetua wanita untuk memberi arahan kepada kakitangan atau staf di bawah pimpinannya supaya mereka dengan sukarela dan rasa tanggungjawab dalam melakukan tugas yang telah diarahkan (Lussier, R.N. & Achua, C.F, 2000). Wanita juga seringkali dianggap mengalami halangan, gagal menyelesaikan masalah dan pembuat keputusan yang tidak cekap. Wanita juga dianggap memerlukan bantuan tambahan atau kurang bersedia untuk membuat





sebarang keputusan. Selain itu, wanita dianggap tidak adil, kerap disalahkan kerana dikatakan membuat keputusan berdasarkan emosi dan sentimen.

Bass (2008) dalam kajiannya mendapati beberapa alasan yang diutarakan oleh lelaki kerana tidak mahu menerima wanita sebagai ketua adalah seperti berikut:

- wanita tidak begitu yakin
- wanita mempunyai kurang pengaruh atau kuasa
- wanita kurang bijak berurusan
- wanita kadang-kadang terlalu mendesak.

Perbezaan jantina di kalangan pemimpin sering menimbulkan pelbagai tanggapan yang berbeza di kalangan subordinat. Tanggapan kepimpinan pengetua wanita atau lelaki di sekolah yang guru-gurunya majoriti perempuan berbeza dengan sekolah yang majoritinya guru-guru lelaki. Sebagaimana pentingnya pengetua lelaki, peranan pengetua wanita juga mulai diakui. Mengambil contoh daerah Jempol dan Jelevu, daripada 19 buah sekolah menengah kebangsaan 8 buah sekolah ditadbir oleh pengetua wanita. Kenyataan ini memberikan gambaran keupayaan wanita sebagai pengetua sudah tidak dapat dinafikan. Dalam hal ini pengkaji akan mengenal pasti sejauh mana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pengetua Wanita yang mengamalkan struktur tugas dan timbang rasa terhadap motivasi kerja guru-guru di sekolah kajian.

