

HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DENGAN
MOTIVASI GURU-GURU DI SEKOLAH MENENGAH
KEBANGSAAN DAERAH SEREMBAN
NEGERI SEMBILAN

RAFE'AH BINTI ABDUL RAHMAN

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(MOD PENYELIDIKAN)

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2018



ABSTRAK

Objektif kajian ini menentukan hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban. Seramai 425 orang responden daripada 37 buah sekolah menengah daerah Seremban telah menjawab soal selidik. Data dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menentukan frekuensi, peratus, min, dan sisihan piawai. Analisis statistik inferens iaitu analisis korelasi Pearson r digunakan bagi menguji hipotesis. Dapatan kajian menunjukkan; i) hubungan kepimpinan transformasi pemimpin dengan motivasi ekstrinsik dan intrinsik guru-guru adalah tinggi; ii) skor min kepimpinan transformasi pengetua bagi Dimensi Motivasi Berinspirasi adalah paling tinggi, diikuti dengan Pengaruh Yang Ideal, Rangsangan Intelek dan Pertimbangan Individu. Dapatan ini membantu pengetua mengenal pasti tingkah laku dan pendekatan yang bersesuaian untuk diguna pakai dalam meningkatkan motivasi guru-guru di sekolah agar sentiasa komited dengan kerja buat mereka dan efisien terhadap tugas yang diamanahkan. Implikasinya, kepimpinan transformasi pengetua yang berprestasi tinggi dapat memperkasa kecemerlangan sekolah dan meningkatkan motivasi guru-guru. Seterusnya, guru-guru yang bermotivasi tinggi mampu menjana kemenjadian murid dalam enam aspek Aspirasi Murid selaras dengan hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025.





THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRINCIPAL'S TRANSFORMATION LEADERSHIP AND THE MOTIVATION OF THE TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS OF SEREMBAN DISTRICT NEGERI SEMBILAN

ABSTRACT

This objective of this study is to determine the relationship between principal transformation leadership and the motivation of teachers in Seremban District Secondary School. A total of 425 respondents from 37 secondary schools in Seremban district answered the questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistical analysis to determine the frequency, percentage, mean, and standard deviation. Inference statistical analysis which is the Pearson r Correlation analysis is used to test the hypothesis. The findings show: i) the relationship for transformational leadership with extrinsic and intrinsic motivation in school teachers is high; ii) mean score for Inspirational Motivation Dimension in transformational leadership is the highest, followed by Ideal Influence, Intellectual Stimulation and Individual Consideration. The finding helps principals to identify and appropriate behaviors and approaches to apply to increase the level of motivation of teachers in schools to always be committed and efficient on tasks entrusted. Implication, high performing leadership can enhance the school performance and increase teachers motivation. Hence, high motivated teachers will be able to generate a highly motivated student outcomes in six aspects of Student Aspirations in line with the wishes of Malaysian Education Development Plan (MEDP) 2013 – 2025.



**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
BORANG PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii



BAB I	PENDAHULUAN	1
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	11
1.3	Pernyataan Masalah	13
1.4	Tujuan Kajian	21
1.5	Objektif Kajian	21
1.6	Persoalan Kajian	22
1.7	Hipotesis Kajian	23
1.8	Kerangka Kajian	24
1.8.1	Kerangka Teori Kajian	24
1.8.2	Kerangka Konseptual Kajian	27





1.9	Kepentingan Kajian	29
1.10	Batasan Kajian	32
1.11	Definisi Operasional	33
1.11.1	Kepimpinan	33
1.11.2	Kepimpinan Transformasi	33
1.11.3	Pengetua	34
1.11.4	Pengaruh Yang Ideal	35
1.11.5	Motivasi Berinspirasi	36
1.11.6	Rangsangan Intelek	37
1.11.7	Pertimbangan Individu	38
1.11.8	Motivasi	39
1.11.9	Guru	39
1.11.10	Sekolah Menengah Kebangsaan	40
1.12	Rumusan	42



BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	43
2.2	Konsep	44
2.2.1	Konsep Kepimpinan	44
2.2.2	Konsep Kepimpinan Transformasi	51
2.2.3	Konsep Motivasi	53
2.2.4	Konsep Kepimpinan Dalam Konteks Islam	55





2.3	Teori	57
2.3.1	Teori Kepimpinan	58
2.3.2	Teori Kepimpinan Transformasi	60
2.4	Teori Motivasi	71
2.4.1	Teori Kesihatan – Motivasi Herzberg / Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg	71
2.4.2	Teori Hierarki Keperluan Maslow	76
2.4.3	Teori Kandungan	80
2.4.4	Teori Motivasi McClelland	81
2.4.5	Teori Motivasi McGregor	82
2.4.6	Teori-Teori Proses	84
2.5	Kajian Lepas Dalam Dan Luar Negara	87
2.6	Rumusan	94



BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	96
3.1	Pengenalan	96
3.2	Reka Bentuk Kajian	98
3.3	Populasi Kajian	100
3.4	Persampelan Kajian	101
3.5	Instrumen Kajian	102
3.6	Kajian Rintis	108
3.7	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	108
3.8	Kesahan Instrumen Kajian	112





3.9	Prosedur Pengumpulan Data Kajian	113
3.9.1	Proses Mendapatkan Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian	114
3.9.2	Proses Pengedaran dan Pengumpulan Soal Selidik	114
3.10	Prosedur Penganalisan Data	115
3.10.1	Analisis Statistik Deskriptif	116
3.10.2	Analisis Statistik Inferensi	118
3.11	Rumusan	122

BAB 4 DAPATAN KAJIAN 124

4.1	Pengenalan	124
4.2	Analisis Ciri-Ciri Guru-Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Berdasarkan Faktor Demografi	126
4.3	Jantina Responden	126
4.4	Umur Responden	127
4.5	Kelayakan Akademik	128
4.6	Tempoh Perkhidmatan Responden	129
4.7	Pengalaman Berkhidmat Dengan Pengetua Semasa	129
4.8	Analisis Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Persepsi Guru-Guru Sekolah Menengah Kebangsaan	130
4.8.1	Analisis Motivasi Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Berdasarkan Faktor Demografi	132
4.8.2	Analisis Menentukan Hubungan Antara Motivasi Guru-Guru Dengan Dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban	137
4.9	Rumusan	143





BAB 5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	145
5.1	Pengenalan	145
5.2	Rumusan Kajian	146
5.3	Perbincangan Kajian	147
5.3.1	Motivasi Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban	147
5.3.2	Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Persepsi Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban	148
5.3.3	Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Motivasi Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban	150
5.4	Implikasi Dan Cadangan Kajian	151
5.5	Penutup	153



RUJUKAN	157
----------------	-----

LAMPIRAN	170
-----------------	-----





SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Jumlah Aduan Yang Diterima Berdasarkan Analisis Aduan Pelanggan Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH), Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan (JPNS), Pejabat Pendidikan Wilayah (PPW) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)	15
1.2	Jumlah Aduan Yang Diterima Mengikut Saluran	15
1.3	Status Aduan Yang Diterima (1)	16
1.4	Status Aduan Yang Diterima (2)	16
1.5	Konsep Faktor Kesihatan - Motivasi dalam Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg	26
2.1	Strategi Membuat Keputusan Vroom dan Yetton (1973)	60
2.2	Konsep Kesihatan - Motivasi Dalam Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg	72
3.1	Item Soal Selidik Berdasarkan Dimensi Kepimpinan Transformasi	105
3.2	Item Soal Selidik Berdasarkan Faktor Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik	105
3.3	Skala Likert Untuk Soal Selidik Bahagian B (Multi Factor Leadership Questionnaire)	106





3.4	Skala Likert Skala Likert Untuk Soal Selidik Bahagian C (Teori Dua Faktor Herzberg)	106
3.5	Item Pecahan Bahagian Kandungan Instrumen Mengikut Sasaran Responden	107
3.6	Garis Panduan Hair et al. (2003) Bagi Penetapan Pekali Saiz Alpha-Cronbach	109
3.7	Koefisien Kebolehpercayaan Cronbach- α Instumen Multiple Leadership Questionnaire (MLQ) Bagi Kepimpinan Transformasi	110
3.8	Koefisien Kebolehpercayaan Cronbach- α Instumen Motivasi Guru	110
3.9	Pekali Kebolehpercayaan Alpha Cronbach	111
3.10	Interpretasi Tahap Kepimpinan Transformasi Pengetua	112
3.11	Item Dalam Instrumen dan Kod Yang Digunakan Dalam SPSS	115
3.12	Interpritasi Skor Min Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Motivasi Guru-Guru Sekolah Menengah Kebangsaan	118
3.13	Anggaran Kekuatan Perhubungan antara Dimensi Kepimpinan Transformasi Dengan Motivasi Guru-Guru	119
3.14	Rumusan Prosedur Penganalisisan Data	120
4.1	Bilangan Sekolah Dan Responden Yang Terlibat Dalam Kajian Ini	126
4.2	Statistik Deskriptif Maklumat Demografi Responden (Jantina)	127
4.3	Statistik Deskriptif Maklumat Demografi Responden (Umur)	127
4.4	Statistik Deskriptif Maklumat Demografi Responden (Kelayakan Akademik)	128





4.5	Statistik Deskriptif Maklumat Demografi Responden (Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa)	129
4.6	Statistik Deskriptif Maklumat Demografi Responden (Pengalaman Berkhidmat Dengan Pengetua Semasa)	130
4.7	Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Persepsi Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban	131
4.8	Motivasi Guru Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Jantina	133
4.9	Motivasi Guru Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Umur	134
4.10	Motivasi Guru Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Kelulusan Akademik	134
4.11	Motivasi Guru Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Tempoh Berkhidmat Dengan Pengetua Semasa	135
4.12	Motivasi Guru Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Pengalaman Berkhidmat Dengan Pengetua Semasa	136
4.13	Tahap Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Persepsi Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Seremban (n=425)	137
4.14	Hubungan Yang Signifikan Antara Dimensi Pengaruh Ideal Dalam Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Motivasi Guru-Guru	138
4.15	Hubungan Yang Signifikan Antara Dimensi Motivasi Berinspirasi Dalam Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Motivasi Guru-Guru	139





4.16	Hubungan Yang Signifikan Antara Dimensi Ransangan Intelek Dalam Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Motivasi Guru-Guru	140
4.17	Hubungan Yang Signifikan Antara Dimensi Pertimbangan Individu Dalam Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Motivasi Guru-Guru	141
4.18	Keputusan Hipotesis Berdasarkan Analisis	142





SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Teori Kepimpinan Transformasi Bass dan Avolio	24
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	28
2.1	Model Kepimpinan Transformasi Bass dan Avolio (1994)	62
2.2	Teori Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	69
2.3	Model Kepimpinan Transformasi Slocum & Hellriegel (2007)	70
2.4	Keperluan Manusia Dalam Teori Hierarki Keperluan Maslow	77
2.5	Teori Hierarki Keperluan Maslow Mengikut Pandangan Alauddin (2002)	78





SENARAI SINGKATAN

ABM	Alat Bantu Mengajar
ANOVA	<i>Analysis of Varians</i>
BPPPP	Bahagian Perancangan Penyelidikan dan Dasar Pendidikan
DBP	Dewan Bahasa dan Pustaka
DKRA	Bidang Keberhasilan Utama Daerah
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
GPK	Guru Penolong Kanan
GPS	Gred Purata Sekolah
GTP	Program Transformasi Kerajaan
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPT	Institut Pengajian Tinggi
IPTA	Institut Pengajian Tinggi Awam
IPTS	Institut Pengajian Tinggi Swasta
ISO	<i>International Organization For Standard</i>
JDS	<i>The Job Diagnostic Survey</i>
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LBDQ	<i>The Leadership Behavior Description Questionnaire</i>
LINUS	Literasi dan Numerasi



**MARA**

Majlis Amanah Rakyat

MLQ*Multi Factor Leadership Questionnaire***MPQ***Management Position Questionnaire***MSQ***The Minnesota Satisfaction Questionnaire***NKRA***National Key Result Area***NPQEL***National Professional Qualification for Educational Leaders***NUTP***National Union of The Teaching Profession Malaysia***PdP**

Pengajaran dan Pembelajaran

PIBG

Persatuan Ibu Bapa dan Guru

PIPP

Pelan Induk Pembangunan Malaysia

PO

Pembantu Operasi

PPD

Pejabat Pendidikan Daerah

PPPM

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

PPPP

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

**SAR**

Sekolah Agama Rakyat

SB

Sekolah Berkesan

SBT

Sekolah Berprestasi Tinggi

SIP*School Improvement Programme*

SENARAI LAMPIRAN

A	Borang Soal Selidik	170
B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Bahagian Perancangan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (EPRD)	176
C	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan	177
D	Surat Permohonan Pelajar Untuk Menjalankan Kajian di Daerah Seremban	178
E	Pengesahan Status Pelajar	179
F	Senarai Nama Sekolah Kajian	180
G	Analisis Data Menggunakan SPSS 22.0	182
H	Kebolehpercayaan Instrumen	191



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1 Pengenalan

Sekolah merupakan institusi terpenting dalam kemenjadian generasi masa hadapan (Rahimah Ahmad, 2005). Sekolah merupakan sebuah organisasi di mana pengetua bertindak sebagai majikan manakala guru-guru dan kakitangan sekolah sebagai pekerja. Kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah amat bergantung kepada kepimpinan pengetua selaku pentadbir dan kualiti guru selaku orang yang ditadbir (Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad, 2010). Hussein Mahmood (2008) menegaskan bahawa corak kepimpinan pentadbir menentukan kejayaan sesebuah sekolah itu. Kepimpinan yang berkesan menjadi asas kepada pembinaan sekolah yang





berterusan. Hal ini disokong oleh Rahimah Ahmad & Simin Ghavifekr (2014) yang berpendapat bahawa kepimpinan sekolah yang berkesan sangat memfokuskan kepada pengetua dan guru-gurunya.

Pentadbir di sekolah ialah pihak yang bertanggungjawab dalam menentukan hala tuju dan mengurus sesebuah sekolah menjadi lebih cemerlang atau sebaliknya. Oleh yang demikian, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menyusun semula penstrukturan pegawai di kementerian, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan pegawai Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan pemimpin di sekolah untuk menjana keberkesanan dan keupayaan kepimpinan di bawah KPM. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 - 2025 (2012) yang mengandungi 11 anjakan merupakan inisiatif KPM bagi mentransformasikan sistem pendidikan dan kepimpinan pendidikan negara. KPM memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah dalam Anjakan Kelima, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025.

Hal ini disebabkan kualiti kepimpinan di sekolah merupakan faktor kedua terpenting selepas kualiti guru bagi menjana kecemerlangan sesebuah sekolah seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2012). Tujuannya adalah untuk memperkukuh kriteria pemilihan dan proses perancangan penggantian bagi pengetua dan guru besar mulai 2013 dan melaksanakan Pakej Kerjaya Pengetua / Guru Besar yang baharu secara berperingkat-peringkat dengan lebih sokongan dan pertanggungjawaban yang tinggi bagi meningkatkan keberhasilan murid (PPPM, 2012).





Tidak dinafikan bahawa gaya kepimpinan menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Kepimpinan yang berprestasi tinggi pasti mempunyai gaya kepimpinan yang tertentu dan boleh dicontohi oleh orang bawahannya. Dengan kata lain, pengetua atau guru besar yang mentadbir sesebuah sekolah itu mestilah berprestasi tinggi, berwawasan, berdaya maju dan komited untuk meningkatkan kemenjadian murid dari segi akademik dan bukan akademik. Sasarannya ialah individu yang berpotensi tinggi diberi latihan dalam kursus yang ditetapkan dan mendapat sijil Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan atau *National Professional Qualification for Educational Leaders* (NPQEL) di Institut Aminuddin Baki (IAB) bagi menjawat jawatan pentadbir di sekolah (PPPM, 2012).

Kepimpinan merupakan satu aspek kehidupan sosial iaitu hubungan antara sesama manusia contohnya, hubungan antara pemimpin sebagai ketua dan pengikut.

Hubungan ini biasanya menilai fungsi kepimpinan sama ada berupaya mempengaruhi dan dipengaruhi. Justeru, para guru memerlukan pemimpin sekolah yang dedikasi, memahami dan dapat memotivasikan mereka. Jika seorang pemimpin sekolah gagal berbuat demikian maka akan wujud jurang di antara mereka. Shufaryinie Abd Shukor (2016) berpendapat di sekolah pengetua ialah pemimpin yang terpenting, berpengaruh dan berperanan utama dalam mewujudkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang menyeronokkan, tahap profesionalisme dan perhubungan antara guru-guru dan kakitangan dan tahap keperihatinan mereka terhadap perubahan suasana dan perubahan persekitaran sekolah. Gaya kepimpinan pengetua ada kaitan dengan kejayaan sesebuah sekolah dan peningkatan motivasi guru-gurunya.





Proses transformasi pendidikan menjadikan tugas kepimpinan di peringkat sekolah semakin rencam. Pengetua merupakan nadi atau tulang belakang sesebuah sekolah. Bagi pendapat Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) pemimpin yang bijaksana dapat memberi kepuasan kepada semua kakitangannya iaitu guru-guru dan bukan guru-guru, mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan dan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Persoalannya, adakah gaya kepimpinan seseorang pengetua dalam menjayakan agenda pendidikan itu dapat memberi motivasi kepada guru-guru di bawah pentadbirannya? Pada pandangan Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) pengetua menjadi penentu jatuh bangun, keseluruhan keadaan atau semangat sesebuah sekolah. Oleh itu, pengetua perlu mewujudkan suasana sekolah yang harmonis dan menjadi tempat yang ingin dikunjungi oleh semua orang.



Kenyataan di atas menandakan bahawa pengetua ialah orang yang berperanan penting dalam menjayakan agenda Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) khususnya di peringkat sekolah dan pendidikan negara. Pengetua ialah pemimpin kepada pemimpin yang lain. Gaya kepimpinan pengetua berperanan penting dalam menggembeleng tenaga pemimpin utama yang lain di sekolah terutama guru-guru penolong kanan. Dalam Anjakan Kelima PPPM menyatakan bahawa pemimpin yang berprestasi tinggi akan menjadi pemimpin di sekolah. Pengetua yang berprestasi tinggi dapat membantu guru-guru, murid-murid dan kakitangannya berfungsi dengan baik serta membina daya kepimpinan dalam kalangan orang-orang yang dipimpinnya (Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad, 2010).





Pengetua ialah peneraju utama pengurusan di sekolah. Mereka ibarat tiang seri penentu keseluruhan suasana atau semangat sesebuah sekolah. Pemimpin yang dinamik, dedikasi dan inovatif sangat diperlukan bagi membangunkan modal insan yang berkualiti dalam kalangan guru, kakitangan sekolah dan murid-murid. Sekolah memerlukan pemimpin yang berketrampilan dan berwawasan bagi memastikan institusi ini beroperasi dengan lebih berkesan dan cemerlang. Peranan pengetua ialah menjadi ketua, pengurus dan pemimpin yang penting di sekolah. Mereka merupakan agen perubahan dalam sesebuah organisasi. Hal ini disebabkan kepimpinan yang dinamik, efektif dan inovatif dapat mewujudkan sebuah organisasi yang berkesan (Jaafar Muhammad dalam Shufaryinie Abd Shukor, 2016).

Pengetua yang berkesan meletakkan jangkaan standard yang tinggi bagi pencapaian akademik dan perkembangan sosial kepada semua murid dan kepada prestasi orang dewasa (NAESP dalam Young, 2004). Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) menegaskan sebagai seorang pemimpin yang dinamik, pengetua mesti berupaya mempengaruhi guru-guru dan kakitangan sokongannya agar bersetuju dan secara sukarela ingin menjayakan tugas-tugas di sekolah bagi mencapai visi dan misi sekolah. Justeru, pengetua yang berkesan mampu menyatakan dengan jelas hasrat dan visinya kepada guru-guru, kakitangan dan murid-murid. Menurut Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) lagi, pengetua yang berkepimpinan dan berprestasi tinggi berupaya mewujudkan budaya sekolah yang fleksibel dan efisien serta mewujudkan budaya kerja supportif, kolaboratif dan berdaya saing dalam kalangan warga sekolahnya.





Kebiasaannya, pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi mampu memimpin organisasi dengan jayanya. Kepimpinan pengetua yang berkesan lazimnya mencerna kesan yang positif kepada keberkesanan sekolah. Keupayaan kepimpinan yang seumpama ini dapat membezakan sama ada sesebuah sekolah itu berkesan atau pun tidak. Pemimpin yang berkarisma dan berketrampilan amat diperlukan untuk melakukan transformasi atau perubahan dalam struktur organisasi yang dipimpin dan juga transformasi dalam pemikiran individu dan petugas dalam organisasi sekolah (Shufaryinie Abd Shukor, 2016).

Kenyataan ini selari dengan pendapat Dale Carnegie, Stuart R. Levine, CEO & Michael A. Crompton, VP (2013) bahawa perubahan budaya memerlukan pemimpin baka baharu. Pemimpin ini agak berbeza dengan mereka yang pernah memimpin kita. Mereka berpendapat, pemimpin baka baharu perlu memantapkan visi syarikat dan berpegang kepada nilai organisasi yang mahu dipimpin. Pemimpin ini boleh berkomunikasi dan bermotivasi, jauh lebih berkesan berbanding pemimpin gaya lama.

Tidak dinafikan bahawa kepimpinan dan motivasi berkait rapat dengan keberkesanan sesebuah organisasi. Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) menjelaskan, tujuan sesebuah organisasi diwujudkan adalah untuk memberi kepuasan kepada majikan dan pekerja. Pihak pekerja mencari kepuasan melalui pencapaian dan peningkatan dalam keperluan-keperluan mereka. Pihak majikan akan berasa puas jika pekerja-pekerjanya dapat meningkatkan produktiviti ke tahap yang tertinggi. Kedua-dua matlamat ini dapat dicapai melalui proses kepimpinan yang berkesan.





Di sekolah, peranan utama seseorang pemimpin iaitu pengetua adalah untuk memastikan tugas utama atau “*core business*” sekolah berjalan dengan lancar dan berjaya dicapai (Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad, 2010). Pendekatan yang digunakan harus secara holistik. Keutamaan harus diberikan kepada peningkatan profesionalisme guru-guru seperti memperkasa kemahiran, pembangunan ilmu pengetahuan, menjana intelektual, penerapan nilai estetika dan mengukuhkan moraliti yang tinggi. Pengetua yang terlatih memperoleh ijazah di peringkat universiti, dari semasa ke semasa perlu mengikuti kursus-kursus kepengetuaan kelolaan Institut Aminuddin Baki (IAB) dan Kursus-Kursus Pegurusan Pengetua yang dianjurkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Pejabat Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk memantapkan kemahiran dalam kepimpinannya.



Tugas pengetua bukan sahaja menguruskan pentadbiran sekolah supaya berjalan dengan lancar bahkan dapat memberi rangsangan kepada guru-guru agar menjalankan tugas dengan lebih efisien, efektif, kreatif, inovatif dan berdaya saing. Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) menyatakan bahawa pengetua ibarat “*the key faktor in the survival of any school’s effectiveness*” sebagai kunci utama pemangkin kecemerlangan sesebuah sekolah. Pengetua ibarat nakhoda sebuah bahtera, di tangannya terletak kejayaan dan kegagalan hala tuju kapalnya. Lebih tepat lagi, pengetua ialah orang yang bertanggungjawab atas kemajuan sekolahnya. Beliau mempunyai kuasa dan pengaruh dalam menentukan hala tuju sekolah. Prestasi pengetua adalah penentu kepada kecemerlangan sekolahnya.





Sekolah ialah sebuah organisasi yang hidup. Oleh itu, peranan pengetua amat penting dalam mempengaruhi perasaan pekerja di bawahnya agar dapat bekerjasama dengannya dalam mencapai matlamat misi dan visi sekolah (Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad, 2010). Pengetua juga diibaratkan sebagai agen perubahan dalam mempengaruhi dan mengubah sikap orang bawahannya seperti guru-guru, kakitangan dan murid-murid. Kepimpinan yang cekap, berwibawa, berkualiti dan berwawasan amat diperlukan bagi menggerakkan organisasinya agar dapat mencapai tujuan yang dihasratkan.

Kajian Ishak Din dalam Hussein Mahmood (2008) mendapati bahawa sebagai seorang pemimpin, pengetua wajar mempunyai keupayaan mempengaruhi guru-guru melaksanakan tugas-tugas di sekolah secara sukarela. Selaku pentadbir, pengetua mestilah mempunyai gaya kepimpinan yang berkesan supaya orang yang dipimpin dapat bekerjasama, komited dan dapat mewujudkan suasana kerja yang kondusif bagi mencipta kecemerlangan organisasi. Justeru, kejayaan institusi sekolah amat bergantung terhadap kecekapan dan keberkesanan kepimpinan seseorang pengetua atau guru besar sebagai pentadbir.

Selain itu, pengetua hendaklah memastikan suasana tempat kerja yang selesa dan kondusif kepada guru-gurunya. Guru-guru berharap pengetua boleh menjadi model yang boleh dicontohi, dapat memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada mereka. Bagi Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) pengetua sebagai pemimpin di sekolah menentukan apakah tingkah laku yang dapat diterima di sekolahnya dan apakah tingkah laku yang tidak sepatutnya dipaparkan oleh guru, kakitangan sokongan dan murid-muridnya.





Pada pandangan Anne Bruce (2006) antara faktor pendorong kajayaan dan kecemerlangan sekolah ialah *"A manager's goal must be to help create a truly 'motivating organization', one that inspires each employee to his or her very best every day - particularly' when the manager isn't'n looking"*.

Pengetua yang berdedikasi dan bermotivasi dapat meningkatkan profesionalisme guru-guru dan kakitangan di sekolah. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi sudah pasti dapat meningkatkan profesionalisme guru-guru. Salah satu cara meningkatkan profesionalisme guru-guru ialah dengan memberikan ganjaran. Taylor (2008) mengaitkan Teori Hieraki Keperluan Maslow yang keempat iaitu keperluan harga diri (penghargaan) yang ada kaitan dengan pentingnya memberi ganjaran kepada individu. Produktiviti individu akan meningkat apabila keperluan asas dipenuhi. Hal ini bertepatan dengan kajian Alauddin Sidal (2002) bahawa salah satu bentuk motivasi yang dapat meningkatkan profesionalisme guru-guru ialah memberikan penghargaan atau ganjaran.

Kajian lepas mendapati bahawa ganjaran merupakan salah satu bentuk motivasi yang dapat meningkatkan profesionalisme guru-guru yang boleh diberi secara intrinsik dan esktrinsik seperti pendapat Jones (2001) dalam Noor Akmar Jais (2006). Ganjaran boleh diberi dalam pelbagai bentuk seperti sijil, kenaikan pangkat, pujian hadiah dan pingat. Taylor (2008) menjelaskan bahawa individu yang diberi ganjaran intrinsik dapat memaksimumkan pembelajaran apabila mendapat maklumat yang betul tentang profesyen, berpeluang terlibat secara aktif dalam membuat keputusan kerja di sekolah dan berpeluang menghadiri latihan di luar sekolah. Jika guru-guru diberi peluang tersebut ia dapat menyuntik motivasi kerja guru-guru dan meningkatkan





profesionalisme keguruan mereka. Justeru, pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi hendaklah peka dan prihatin akan keperluan asas guru-guru iaitu memberi penghargaan dan pengiktirafan.

Kebanyakan guru di sekolah merupakan guru yang berpengalaman luas dalam kerjaya pendidikan dan mahir dalam bidang masing-masing. Kajian mendapati, guru-guru amat suka jika pengetua menggunakan kepakaran yang mereka ada untuk membangunkan kecemerlangan di sekolah. Mereka kurang selesa jika pengetua menggunakan kepakaran dari luar. Dapatan daripada kajian Shufaryinie Abd Shukor (2016) guru-guru lebih suka jika pengetua menghargai sumbangan mereka berbanding penghargaan dalam bentuk material. Penghargaan yang diberikan dapat meningkatkan penilaian sendiri atau *self-esteem* guru-guru terutama apabila pengetua meminta pendapat guru-guru dan mereka dilibatkan secara langsung dalam membuat keputusan penting di sekolah.

Pada pandangan Taylor (2008) organisasi yang berjaya mengaplikasikan idea-idea, keupayaan dan kreativiti kakitangannya, mampu membuat perubahan mengikut peredaran semasa, berdaya saing dan melonjakkan kecemerlangan yang sedia ada. Kesimpulannya, seseorang pengetua dapat memotivasikan dan meningkatkan profesionalisme guru-guru dengan menghargai mereka. Oleh itu, pemimpin transformasi perlu memberikan suntikan idea-idea yang bernas bagi meningkatkan potensi sendiri seseorang ke tahap yang lebih cemerlang. Saya cenderung memilih kepimpinan transformasi sebagai satu gaya kepimpinan yang patut menjadi amalan setiap pemimpin untuk menjana sekolah yang berjaya, dinamik, efisien dan berdaya saing. Hal ini disebabkan pemimpin transformasi mencipta idea untuk kecemerlangan,





menggenggam wawasan, membimbing perubahan dan melonjakkan prestasi pekerja dengan berkesan. Perubahan yang dicipta itu dapat memberi kepuasan dan meningkatkan motivasi dalam kalangan orang bawahannya. Seterusnya, pemimpin transformasi dapat menjana kecekapan organisasi mencapai matlamat yang dihasratkan.

Oleh yang demikian, saya berpendapat bahawa gaya kepimpinan transformasi Bass dan Avolio (1994) sesuai diaplikasikan dalam kalangan pemimpin organisasi di sekolah sebagai pencetus, penggerak, pemangkin kecemerlangan sekolah dan dapat memantapkan motivasi orang bawahan. Penjelasan lanjut akan dikongsikan dalam dapatan yang akan diperoleh nanti.



1.2 Latar Belakang Kajian

Pengetua merupakan insan yang paling atas dan terpenting di sekolah. Pengetua bertanggungjawab menjana kecemerlangan organisasi sekolah. Sebagai ketua atau pemimpin, seseorang pengetua mesti memastikan perancangan strategik tahunan sekolah dapat dilaksanakan dan berjalan seperti yang dirancang. Selain itu, sebagai pemimpin utama di sekolah, pengetua juga mesti memainkan peranan bagi memastikan kegiatan akademik dan kokurikulum juga berjalan dengan lancar. Pemimpin sekolah yang hebat juga mampu melonjakkan kecemerlangan akademik dan sahsiah murid, meningkatkan profesionalisme guru-guru dan kakitangan, mesra ibu bapa dan mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif.





Nurul Jalilah Abdul Rahman (2013) menegaskan bahawa pengetua harus mengamalkan suatu gaya kepimpinan yang seialiran dengan situasi di sekolah kerana pengetua sentiasa berurusan dengan insan yang mempunyai perasaan iaitu murid-murid, guru-guru dan kakitangan sekolah. Gaya kepimpinan yang sesuai dapat mempengaruhi tingkah laku dan sikap warga sekolah untuk saling berkolaboratif demi kecemerlangan organisasi. Seseorang pemimpin yang berwawasan mampu meneroka gaya kepimpinan yang sesuai di sesebuah organisasi yang kecil atau pun organisasi yang besar. Asalkan pengetua tersebut bijak mengaplikasikannya demi memperkasakan kecemerlangan pengurusan dan warga sekolah.

Tiga gaya kepimpinan yang lazim diamalkan oleh para pemimpin iaitu gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Lokman Mohd Tahir & Aini Kaman (2011) menjelaskan gaya kepimpinan autokratik berpusatkan kepada pemimpin. Jika diamalkan sudah pasti akan memberikan tekanan kepada guru-guru dan kakitangan kerana guru-guru akan berasa terkongkong, stres dan kurang kreatif dalam melaksanakan sesuatu tugas. Gaya kepimpinan demokratik pula berpusatkan kelompok atau pengikut iaitu memberikan ruang dan peluang kepada guru-guru melaksanakan tugas secara lebih berdiplomasi. Pengetua lebih bertolak ansur dan bersama-sama 'anak buahnya' dalam merancang tugas dan membuat keputusan. Manakala gaya kepimpinan bebas dianggap kurang sesuai diamalkan kerana pemimpin menyerahkan keputusan secara bebas kepada orang bawahannya tanpa sebarang kawalan. Dibimbangi, orang bawahannya akan mengambil kesempatan atas kebaikan pengetua sebagai pemimpin di sekolah.





Kepimpinan akan berkesan apabila wujud hubungan dua hala antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Pemimpin yang berkesan juga dapat menyalurkan maklumat yang diterima kepada orang bawahannya dengan tepat. Orang bawahan akan menerima maklumat tersebut dan melaksanakan dengan jayanya. Oleh itu, pemimpin yang hebat ialah pemimpin yang mendapat sokongan, kerjasama dan kepercayaan daripada ahli kumpulannya (Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid, 2006).

Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid (2006) menyatakan bahawa selaku pemimpin di sekolah, pengetua juga mestilah sentiasa memberi tunjuk ajar kepada para guru dan kakitangannya serta bersedia belajar untuk meningkatkan tahap kepimpinannya. Bahkan, pengetua akan sentiasa dihormati kerana memiliki kreadibiliti sebagai pemimpin yang disegani serta bijak mengaplikasikan gaya kepimpinannya mengikut situasi. Justeru, diharapkan kajian ini dapat menjadi panduan kepada para pengetua agar dapat menggunakan gaya kepimpinan transformasi mengikut situasi organisasi di sekolahnya.

1.3 Pernyataan Masalah

Seringkali diperkatakan kepimpinan sekolah yang berkesan dapat meningkatkan kecemerlangan akademik murid-murid dan prestasi guru-guru. Hallinger (2003) dalam Sufean, Shahril, Ahmad Zabidi, Habib & Alina Rane (2005) mendapati bahawa kajian-kajian lalu juga menunjukkan pemimpin sekolah mempunyai kaitan dengan kejayaan akademik. Abdul Shukor Abdullah (2004) mendapati kajian lalu menunjukkan ada kelemahan yang timbul dalam era pendidikan moden ini. Menurut





beliau, terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan pengetua yang menjadikan pengurusan sekolah tidak berfungsi dengan berkesan.

Dalam kajian Azman Uzir (2009) Laporan Jemaah Nazir Kebangsaan merumuskan bahawa salah satu daripada masalah utama yang dikesan dalam kalangan para pengetua ialah pengetua tidak cekap dalam pengurusan sekolah. Kebanyakan pengetua tidak mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang berkesan di sekolah (Azman Uzir, 2009). Laporan beliau jelas menunjukkan bahawa kebanyakan sekolah tidak diurus dengan cekap dan tidak dikendalikan dengan cara yang sepatutnya.

Gaya kepemimpinan dan motivasi telah dikenal pasti sebagai faktor terpenting kelancaran dan kejayaan pentadbiran sesebuah organisasi. Hal ini, dipersetujui oleh Sufean, Shahril, Ahmad Zabidi, Habib & Alina Rane (2005) di mana sekolah yang berkesan dan cemerlang ada kaitan dengan kepemimpinan yang berkarisma, berdaya saing dan komited menjalankan tugasnya. Oleh yang demikian, kepemimpinan dan motivasi merupakan salah satu pemboleh ubah yang utama kepada keberkesanan organisasi (Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, 2003) dalam (Shufaryanie Abd Shukor, 2016).

Kepimpinan transformasi yang sangat relevan dan sesuai dengan organisasi sekolah perlu dikaji khususnya, perkaitan antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru-guru. Merujuk data Kementerian Pendidikan Malaysia (2015) tentang kajian aduan yang direkodkan di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Seremban, terdapat aduan daripada guru-guru terhadap pengetua di sekolah. Berdasarkan Jadual 1.1 pada bulan Januari 2013 hingga bulan September 2015, data menunjukkan terdapat 35 aduan tentang kepemimpinan pengetua / guru besar iaitu aduan



terus kepada Pegawai Aduan di Pejabat Pendidikan Daerah Seremban, aduan melalui telefon, surat rasmi, surat layang, e-mel, media dan sebagainya (KPM, 2015).

Jadual 1.1

Jumlah Aduan Yang Diterima Berdasarkan Analisis Aduan Pelanggan Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH), Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan (JPNS), Pejabat Pendidikan Wilayah (PPW) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)

Lokasi : Pejabat Pendidikan Daerah Seremban
 Daerah : Seremban
 Negeri : Negeri Sembilan

Tahun	Pengurusan Sekolah	Disiplin Murid	Lain-Lain	Jumlah Aduan
2013 (Jan - Dis)	15	10	5	30
2014 (Jan - Dis)	9	0	0	9
2015 (Jan - Sept)	11	0	0	11
Jumlah	35	10	5	50

Jadual 1.2

Jumlah Aduan Yang Diterima Mengikut Saluran

Tahun	Tele fon	Surat Rasmi	Surat Layang	Datang Sendiri	e- Mel	Laman Web	Media	Jum lah
2013 (Jan– Nov)	4	2	7	11	5	0	1	30
2014 (Jan– Mei)	2	0	2	4	1	0	0	9
2015 (Jan- Sept)	0	2	2	7	0	0	0	11
Jumlah	6	4	11	22	6	0	1	50



Jadual 1.3

Status Aduan Yang Diterima (1)

Lokasi	Ber asas	Tidak Berasas	Kes Polis	Kes Berulang	Dalam Tindakan	Kes Tutup	Jumlah Aduan
2013 (Jan - Dis)	16	14	0	0	0	0	30
2014 (Jan - Dis)	2	7	0	0	0	0	9
2015 (Jan - Sept)	8	3	0	0	0	0	11
Jumlah	26	24	0	0	0	0	50



Jadual 1.4

Status Aduan Yang Diterima (2)

Lokasi	Kelewatan / Tiada tindakan	Tindakan tidak adil	Kekurangan kemudahan awam	Kepincangan pelaksanaan dasar dan kelemahan undang-undang	Salah guna kuasa / penyelewengan	Salah laku anggota awam	Kegagalan mengikut prosedur Yang ditetapkan	Kegagalan penguatkuasaan	Kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan	Pelbagai aduan	JUMLAH
2013 (Jan - Nov)	2	3	0	0	0	0	2	0	0	23	30
2014 (Jan - Dis)	0	0	0	0	2	0	4	0	0	3	9
2015 (Jan - Sept)	1	0	0	0	0	1	7	0	0	2	11
Jumlah	3	3	0	0	2	1	13	0	0	28	50

(Sumber: Pelaporan Isu dan Disiplin Pelajar (e-PIDP), Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015)





Merujuk Jadual 1.1 jumlah aduan yang diterima berdasarkan Analisis Aduan Pelanggan Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH), Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan (JPNS), Pejabat Pendidikan Wilayah (PPW) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dari tahun 2013 hingga 2015, masalah pengurusan sekolah mendapat aduan yang tertinggi iaitu 35 aduan berbanding disiplin murid sebanyak 10 aduan. Merujuk

Jadual 1.2 jumlah aduan yang diterima mengikut saluran dari Januari 2013 hingga September 2015 menunjukkan bahawa 22 kes pengadu datang sendiri ke JPNS / PPD untuk membuat aduan, kedua surat layang 11 aduan, aduan melalui telefon dan emel sebanyak 6 aduan, surat rasmi 2 aduan dan satu aduan melalui media.



Analisis Jadual 1.3 status aduan yang diterima (1) menunjukkan bahawa sebanyak 26 aduan yang berasas dan 24 lagi tidak berasas. Status aduan yang terbanyak ialah kategori pelbagai 28 aduan, kedua kegagalan pentadbir mengikut prosedur yang ditetapkan sebanyak 13 aduan, diikuti kelewatan / tiada tindakan dan tindakan tidak adil ada 3 aduan, salah guna kuasa / penyelewengan 2 aduan serta salah laku anggota awam 1 aduan.

Selain itu, Jadual 1.4 status aduan yang diterima (2) sepanjang tahun 2013 hingga 2015 menunjukkan aduan yang paling banyak ialah kegagalan mengikut prosedur yang ditetapkan 13 aduan dan lain-lain kesalahan 28 aduan. Antara kegagalan mengikut prosedur yang ditetapkan ialah ggal mengurus kewangan sekolah dengan cekap. Bahagian Audit Sekolah (KPM, 2000) dalam Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) telah mengeluarkan laporan audit bersyarat





bagi tahun 2000 menunjukkan sebanyak 1,579 (25.41%) daripada 6,213 buah sekolah tidak patuh kepada peraturan-peraturan kewangan dan pekeliling kerajaan yang ditetapkan.

Kuantitinya meningkat berbanding pada tahun 1999, sebanyak 1572 sekolah tidak mematuhi prosedur kewangan. Omardin Ashaari (1996) dalam Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) berpendapat kepimpinan sekolah mesti melibatkan bersama-sama kakitangan sekolah yang lain dalam pengurusan kewangan sekolah. Kerja dalam pasukan dapat meningkatkan pelbagai aspek motivasi, moral dan kepuasan.

Masalah komunikasi dan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru-guru terhadap kepimpinan di sekolah mungkin terdapat dalam kategori pelbagai aduan (e-PIDP KPM, 2015). Ada kalanya timbul masalah komunikasi dua hala dalam kalangan pengetua atau pemimpin di sekolah dengan guru-guru seperti arahan yang tidak jelas, dalam hal-hal tertentu tiada budi bicara dan kurang menjaga kebajikan guru. Komunikasi merupakan satu proses pemindahan maklumat dan kefahaman daripada seorang individu atau satu pihak kepada pihak yang lain dengan menggunakan simbol yang bermakna dan ia merupakan satu cara untuk bertukar-tukar dan berkongsi idea, sikap, nilai, pendapat dan maklumat (Narimah & Saodah, 2002) dalam (Ahap Awal, 2010).

Selain itu, komunikasi merupakan satu proses di mana Pengetua / Guru Besar memberikan maklumat-maklumat yang tertentu untuk dilaksanakan oleh guru-guru serta individu berusaha untuk melakukan komunikasi untuk berkongsi pengalaman atau





idea-idea dengan orang lain (Nik Azrieman, 2007) dalam (Che Su, 2007) dalam (Ahap Awal, 2010). Sekiranya komunikasi seseorang pengetua jelas, sudah pasti guru-guru dapat melaksanakan arahan pengetua demi kecemerlangan sekolah, melaksanakan dasar-dasar kerajaan, meningkatkan prestasi akademik murid-murid dan peningkatan profesionalisme guru-guru.

Kajian yang dijalankan ini ingin mengenal pasti perkaitan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan tahap motivasi guru-guru. Kepimpinan yang pragmatik dan berkaliber akan mencetuskan motivasi dalam kalangan warga kerja dalam organisasinya. Motivasi wujud jika struktur organisasi itu teguh dengan setiap anggota dalam organisasi itu tahu akan tugas, peranan, pengkhususan kerja dan sempadan / had tugas yang perlu dilaksanakan, ada yang boleh dan tidak boleh dilakukan (Nurul Jalilah Abdul Rahman, 2013). Menurut kajian Nurul Jalilah Abdul Rahman (2013) motivasi akan wujud jika pihak pentadbir organisasi mengambil kira nilai, perasaan, kebajikan dan kehendak ahli-ahlinya.

Terdapat pengkaji yang membuat kajian di Malaysia tentang hubungan gaya kepimpinan dan motivasi guru. Antaranya, kajian Che Wan Rohani Ramly (2008) yang bertajuk Perhubungan Antara Stail Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Kerja Guru dan Staf Sokongan Sekolah. Berdasarkan kajian, didapati nilai min motivasi kerja guru secara keseluruhannya di sekolah kajian ialah 4.08% atau 80.29%. Dapatan ini memberi makna tahap motivasi kerja guru di sekolah kajian adalah tinggi. Dalam kajian tersebut, 90.90% dapatan responden menunjukkan mereka bersetuju bahawa peranan pengetua merupakan pendorong utama untuk kemajuan prestasi kerja mereka.





Beberapa kajian lepas di luar negara pula menunjukkan kebanyakan faktor demografi pengetua mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pengurusan kolaboratif pengetua. Namun demikian, faktor-faktor demografi seperti jantina dan umur lebih memberi kesan kepada amalan pengurusan berbanding faktor-faktor demografi pengetua yang lain.

Sergiovani (1995) dalam Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) mencatatkan bahawa Gilbert Austin menjalankan kajian di sekolah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Maryland mendapati perbezaan yang ketara di kedua-dua buah sekolah tersebut terdapat pada kekuatan pengetuanya. Di sekolah yang berprestasi tinggi pengetuanya mengamalkan kepimpinan yang unggul *strong leadership* iaitu lebih berorientasikan pencapaian akademik, kerap kali mengambil bahagian secara langsung dalam keberkesanan pengajaran dan pembelajaran dan mempunyai jangkaan yang tinggi kepada kejayaan.

Jelas di sini bahawa gaya kepimpinan pengetua boleh menyumbang kepada kejayaan organisasinya. Kepimpinan yang berprestasi tinggi ialah pengetua yang luas pengalamannya dari pelbagai segi seperti pengurusan pentadbiran, pengurusan kemanusiaan, pengurusan guru dan murid, hubungan dengan ibu bapa murid dan hubungan dengan masyarakat komuniti luar sekolah demi meningkatkan motivasi warga sekolahnya (Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad, 2010).





Pada abad ke-21 ini, cabaran dalam dunia pendidikan semakin kompleks. Kesepaduan dan kesepakatan antara kepimpinan pengetua dan guru-guru sangat penting untuk kemajuan sekolah. Oleh yang demikian, saya berpendapat gaya kepimpinan transformasi pengetua dapat memotivasikan guru-guru untuk menjana kecemerlangan sekolah.

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan pengkajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan transformasi pengetua dengan tahap motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban.



1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah:

- i. Menenal pasti kepimpinan transformasi pengetua mengikut persepsi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban.
- ii. Menenal pasti motivasi guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik dan tempoh perkhidmatan dan pengalaman berkhidmat dengan pengetua semasa.





- iii. Menentukan hubungan antara dimensi kepimpinan transformasi pengetua iaitu Pengaruh Yang Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelek dan Pertimbangan Individu dengan motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban.

1.6 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, soalan-soalan kajian adalah seperti yang berikut:

- i. Apakah kepimpinan transformasi pengetua mengikut persepsi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban?
- ii. Apakah motivasi guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik dan tempoh perkhidmatan dan pengalaman berkhidmat dengan pengetua semasa?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kepimpinan transformasi pengetua iaitu Pengaruh Yang Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelek dan Pertimbangan Individu dengan motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban?





1.7 Hipotesis Kajian

Sebelum kajian lanjut dijalankan, beberapa hipotesis nul (H_0) kajian telah dikenal pasti untuk menjawab persoalan kajian ketiga. Hipotesis nul (H_0) ialah:

H_{01} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi Pengaruh Yang Ideal dalam kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru-guru.

H_{02} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi Motivasi Berinspirasi dalam kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru-guru.

H_{03} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi Rangsangan Intelek dalam kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru-guru.

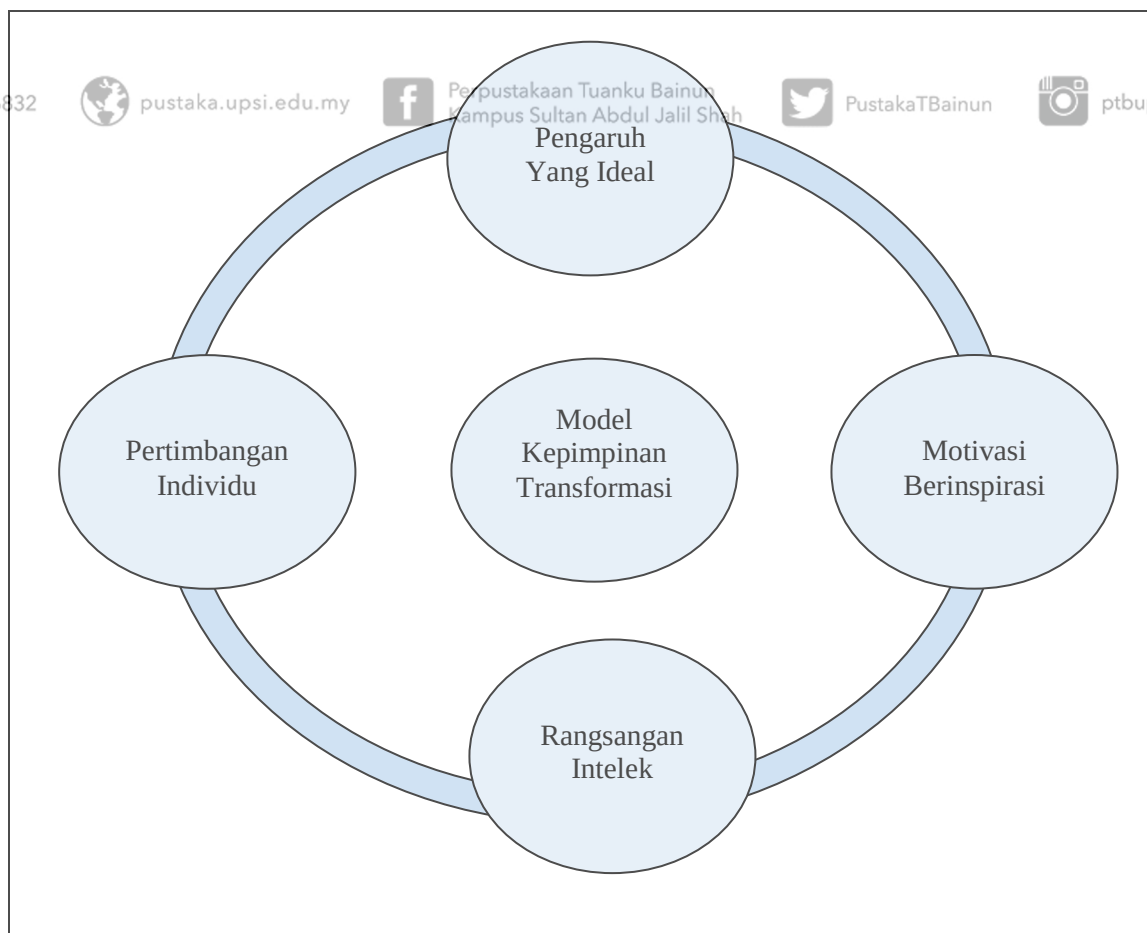
H_{04} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi Pertimbangan Individu dalam kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru-guru.



1.8 Kerangka Kajian

1.8.1 Kerangka Teori Kajian

Bass dan Avolio (1994) telah mengemukakan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai empat dimensi iaitu Pengaruh Yang Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelek dan Pertimbangan Individu. Kerangka model bagi keempat-empat dimensi ini ditunjukkan dalam Rajah 1.1 *Model Kepimpinan Transformasi oleh Bass dan Avolio diubah suai daripada "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership" California: Sage.*



Rajah 1.1 Kerangka Teori Kepimpinan Transformasi Bass dan Avolio



Berdasarkan Rajah 1.1 Bass dan Avolio (1994) telah mengemukakan bahawa terdapat empat dimensi kepimpinan transformasi. Dimensi yang pertama ialah Pengaruh Yang Ideal bermaksud pemimpin yang menjadi contoh teladan serta menetapkan jangkaan yang diharapkan daripada subordinatnya. Dimensi kedua ialah Motivasi Berinspirasi iaitu kemampuan pemimpin untuk meningkatkan motivasi subordinatnya untuk mencapai hasil yang diinginkan selain menyediakan imej organisasi yang menyeronokkan. Dimensi yang ketiga ialah Rangsangan Intelek iaitu pemimpin yang menjadi sumber inspirasi menjana ilmu dan menggalakkan cara pemikiran baru dalam menangani masalah yang timbul. Dimensi yang terakhir ialah Pertimbangan Individu yang menggambarkan seorang pemimpin transformasi yang melayan kakitangannya sebagai seorang individu yang berperasaan.



Kesihatan - Motivasi atau Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (*two-factor theory of motivation*). Teori ini menjelaskan bahawa motivasi ialah hal-hal yang bersifat intrinsik yang mendorong guru-guru berprestasi bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor kesihatan “*hygiene factor*” ialah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik iaitu bersumberkan dari luaran diri dan menentukan perilaku dalam kehidupan seseorang.

Frederick Herzberg menjelaskan bahawa kepuasan bekerja dan ketidakpuasan bekerja berpunca daripada dua set faktor yang berasingan iaitu faktor pemuas (faktor pendorong) dan faktor bukan pemuas (faktor-faktor kesihatan). Faktor pemuas (pendorong) terdiri daripada faktor-faktor pencapaian peluang seseorang untuk menunjukkan suasana kerja, tanggungjawab, kemajuan dan pengiktirafan.





Faktor bukan pemuas (faktor-faktor kesihatan) seperti phubungan di antara sesama pekerja, suasana pekerjaan, dasar dan peraturan organisasi, penyeliaan, ganjaran dan gaji tidak semestinya dapat memuaskan pekerja. Jadual 1.5 menunjukkan secara ringkas Teori Kesihatan – Motivasi oleh Frederick Herzberg (1966).

Jadual 1.5

Konsep Faktor Kesihatan – Motivasi dalam Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg

Hygiene (Kesihatan)	Motivator (Pendorong)
1. Ganjaran kewangan	1. Pencapaian
2. Penyelarasan yang baik	2. Pengiktirafan
3. Polisi dan pentadbiran	3. Tanggungjawab
4. Suasana kerja	4. Kenaikan / Perkembangan
5. Keselamatan	5. Keselesaian

Sumber: Konsep Hygiene dan Motivator dalam Teori Motivasi - Kesihatan Herzberg, Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio, 1966)

Andaian teori Frederick Herzberg ini adalah jika pekerja tidak berpuas hati dengan keadaan di tempat kerja, bermakna faktor kesihatan (hygiene factor) yang bersifat ekstrinsik tidak berjaya dibekalkan kepada pekerja. Pekerja akan berasa puas hati apabila faktor-faktor kesihatan ini dipenuhi. Sebaliknya, pekerjaan berasa tidak puas hati sekiranya faktor-faktor kesihatan ini tidak memenuhi kehendak mereka. Hal ini memerlukan pihak pengurusan membetulkan punca ketidakpuasan hati pekerja tersebut. Jika tidak, pekerja tidak akan bekerja dengan bersungguh-sungguh. Faktor-faktor kesihatan seperti ganjaran kewangan, penyelarasan yang baik, polisi dan





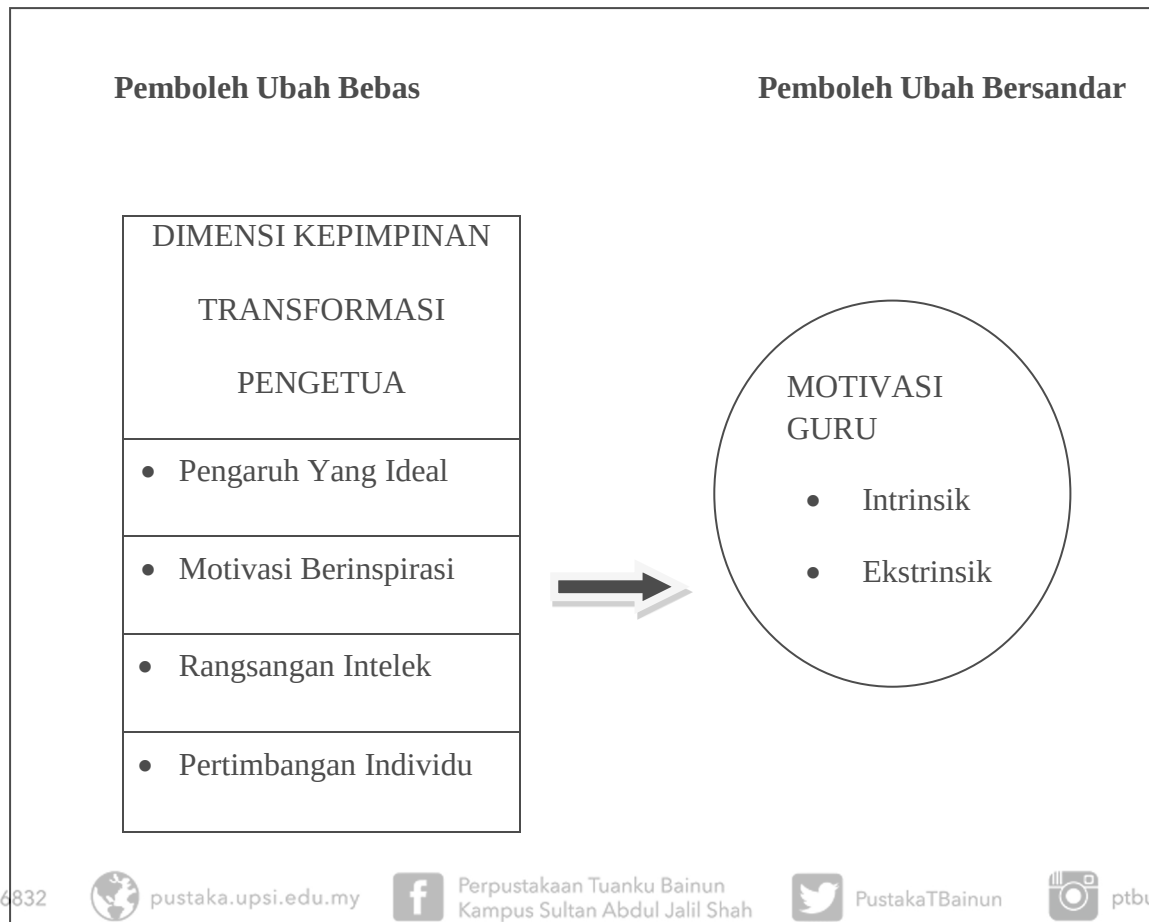
pentadbiran, suasana kerja dan keselamatan. Apabila faktor kesihatan pekerja dipenuhi dan mereka berpuas hati, maka pekerja akan bekerja dengan bersungguh-sungguh. Kemudian, pengurusan boleh merangsang prestasi pekerja dengan suntikan faktor motivasi (pendorong).

1.8.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konsep kajian ini berfungsi sebagai gambaran kepada proses kajian serta hubungan kait antara pemboleh ubah yang lain dalam melihat hubungan kepimpinan transformasi pengetua dan pengaruhnya kepada motivasi guru di sekolah menengah. Secara amnya, kerangka konsep ini dapat digambarkan seperti dalam Rajah 1.2

di bawah. Kerangka Konseptual Kajian ini telah diubah suai daripada kajian Nurul Jalilah (2013). Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Tahap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Di Bandar Segamat (Tesis tidak diterbitkan).





Rajah 1.2 Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kajian ini, istilah utama yang digunakan ialah amalan kepimpinan transformasi, dimensi dalam kepimpinan transformasi dan motivasi guru-guru.

Pemboleh ubah bebas dalam kajian ini ialah amalan transformasi pengetua yang dilihat berdasarkan empat dimensi iaitu Pengaruh Yang Ideal, Pertimbangan Individu, Motivasi Berinspirasi dan Rangsangan Intelek (Bass dan Avolio, 1994) serta faktor demografi guru-guru. Pemboleh ubah bersandar pula ialah motivasi guru-guru. Hubungan kait antara pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah-pemboleh ubah bersandar telah ditunjukkan dengan menggunakan kerangka dalam Rajah 1.2 di atas.



1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini adalah untuk mencari bukti sama ada kepimpinan transformasi merupakan suatu gaya kepimpinan yang berkesan diaplikasikan dalam bidang pendidikan di lokasi atau sekolah yang dikaji. Isu kepimpinan pengetua merupakan satu isu yang sering dibincangkan dalam Dialog Prestasi Pengetua Daerah Seremban di Pejabat Pendidikan Daerah Seremban. Diharapkan dapatan ini dapat menjadi panduan dalam bidang kepimpinan transformasi ini. Kajian ini adalah untuk mengetahui sama ada wujud perkaitan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi pekerja iaitu guru-guru. Diharapkan kajian ini dapat menjadi panduan kepada pihak-pihak yang ada hubung kait dengan masalah kepimpinan pengetua.



pengetua seperti merancang, melaksana, menyemak, mengelola serta menjalankan penilaian dalam tadbir urus organisasinya. Diharapkan hasil kajian ini dapat memberi input kepada Pejabat Pendidikan Daerah Seremban untuk mengadakan bengkel dan kursus kepimpinan kepengetuaan kepada pengetua-pengetua yang baharu dilantik menerajui kepimpinan di sekolah. Selain itu, kajian ini dapat membantu pihak pentadbiran sekolah untuk mengenal pasti persepsi guru-guru terhadap dimensi kepimpinan transformasi pengetua yang sesuai dengan motivasi guru-guru agar dapat meningkatkan prestasi kerja guru-guru.

Di sekolah, pengetua ialah kepimpinan utama yang paling hampir dengan guru-guru. Amat mudah bagi setiap pengetua menggunakan peluang ini untuk merancang, melaksanakan dan membuat post mortem program-program yang dapat meningkatkan





motivasi dan profesionalisme guru-guru di sekolahnya. Corak pentadbiran sesebuah sekolah juga turut mempengaruhi tekanan kerja yang dialami oleh guru-guru dan boleh menjadi penyebab pengurangan dan peningkatan prestasi guru-guru (Nurul Jalilah Abdul Rahman, 2013).

Maka melalui kajian ini, pihak pentadiran sekolah akan dapat merancang program-program yang bersesuaian ke arah peningkatan prestasi guru-guru di sekolahnya. Di samping itu juga, dapatan kajian ini boleh menjadi panduan kepada para pengetua memilih gaya kepimpinan yang sesuai diamalkannya sama ada gaya kepimpinan tersebut boleh meningkatkan profesionalisme guru atau menyebabkan guru-guru stres hingga mengurangkan prestasi kerja mereka.



kepimpinan transformasi pengetua dapat meningkatkan profesionalisme guru di bawah pimpinan pengetua tersebut dengan merujuk empat ciri yang dinyatakan oleh Bass & Avolio (1994) dan Teori Kesihatan - Motivasi Herzberg (1966). Kepimpinan pengetua, suntikan motivasi dan komunikasi dua hala yang berkesan dilihat mampu mempengaruhi tingkah laku guru-guru dan menggalakkan penyertaan guru dalam pelaksanaan program-program di sekolah untuk menghasilkan iklim kerja yang sihat di sekolah.

Kajian ini penting kepada pihak pengurusan di Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia dalam merancang pelbagai kursus, bengkel dan taklimat untuk memperkasakan kemahiran guru-guru dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) dan profesyen keguruan. Dengan menguasai kemahiran tersebut,





guru-guru dapat melaksanakan PdP yang lebih efektif dan cekap bagi mencernakan kemenjadian murid-murid sebagai pemimpin masa hadapan negara (Shufaryinie, 2016). Kajian ini juga boleh dijadikan rujukan atau dalam merancang program-program yang melibatkan para pengetua kerana dapatan kajian ini boleh menunjukkan sama ada kepimpinan transformasi sesuai diamalkan oleh para pengetua dalam meningkatkan motivasi guru.

Kepentingan kajian ini kepada murid-murid pula dapat dilihat dari segi mutu dan hasil pengajaran guru di kelas. Jika seorang guru itu berasa seronok dan tidak tertekan dengan pekerjaannya maka, hasil prestasi kerja akan meningkat dan pengajarannya akan menjadi lebih baik dan berkualiti. Seterusnya, menyumbang kepada kecemerlangan akademik, kokurikulum dan pencapaian sekolah kluster atau



Hasil dapatan kajian ini nanti boleh digunakan sebagai rintis dan rujukan tambahan bagi pengkaji lain yang berminat untuk membuat pengkajian yang lebih mendalam tentang bidang ini. Akhir sekali, harapan pengkaji ialah kajian ini akan dapat memberi satu gambaran khusus tentang gaya kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban.





1.10 Batasan Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik yang mungkin ada kelemahannya dari segi ketepatan maklumat dan maklum balas daripada responden. Kajian ini tidak boleh dibuat generalisasi kepada mana-mana populasi. Namun begitu, data-data yang dikumpulkan masih boleh membekalkan maklumat yang berguna kepada kumpulan individu yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan subjek kajian kerana kita boleh meramal tingkah laku manusia. Pengkajian ini akan memberi tumpuan kepada beberapa gaya kepimpinan Teori Motivasi - Kesihatan Herzberg (1966) berdasarkan kepada pengurusan kepimpinan dan kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi guru-guru.



kepimpinan dan motivasi. Jawapan yang akan diberikan berdasarkan kejujuran dan keikhlasan responden. Responden perlu memberikan jawapan secara telus dan jujur. Pengkaji mengandaikan bahawa pentadbir di sekolah yang dikaji merupakan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dan guru-guru yang menjadi kajian pernah bekerja dengan pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepimpinan transformasi.

Keutamaan pengkajian ini adalah untuk menganalisis perkaitan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan (sekolah harian biasa) di daerah Seremban sahaja. Maka, rumusan daripada kajian ini bukan gambaran menyeluruh kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru-guru sekolah di daerah lain atau negeri lain di Malaysia.





1.11 Definisi Operational

Di bawah ini ada beberapa takrifan utama yang terdapat dalam kajian ini.

1.11.1 Kepimpinan

Nursuhaila (2007) dalam kajian yang dijalankan mendefinisikan kepimpinan sebagai suatu dimensi tindakan atau inisiatif seorang pemimpin dalam menyelesaikan sesuatu masalah atau untuk mempengaruhi orang lain berubah menjadi yang lebih baik. Bagi Jaafar Muhamad (2007) kepimpinan bermaksud suatu aktiviti untuk pengaruhi individu lain supaya berusaha dengan rela hati bagi mencapai matlamat organisasi



1.11.2 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi telah diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 sebagai suatu gaya baru dalam bidang kepimpinan. Burns merupakan salah seorang pengasas yang secara jelas mendefinisikan kepimpinan transformasi. Menurut Burns (1978) dalam Nurul Jalilah Abdul Rahman (2013), seorang pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi perlu memberi motivasi kepada para pekerja bawahannya supaya melakukan tugas dan tanggungjawab mereka lebih daripada yang mereka harapkan.





Kajian Bass dan Avolio (1994) dalam buku yang bertajuk "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*", menyatakan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi tersebut ialah Pengaruh Yang Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu.

Dalam kajian ini, kepimpinan transformasi pengetua menjadi suatu wadah yang penting bagi mewujudkan kecemerlangan terhadap warga atau organisasi sekolah terutama dalam aspek perkongsian kepimpinan, menjana potensi, merangsang kreativiti dan meningkatkan motivasi guru-guru untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kajian yang dilaksanakan oleh Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) mendapati bahawa kepimpinan pengetua memainkan peranan utama dalam menggembleng tenaga daripada pemimpin-pemimpin lain.



1.11.3 Pengetua

Rojieyah (2009) berpendapat, pengetua ialah pelaksana dasar pendidikan dan pentadbira di sekolah. Kepimpinannya ialah kepimpinan bentuk formal. Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010) menyatakan bahawa pengetua ialah ketua dalam pengurusan dan pentadbiran di sekolah-sekolah. Kepimpinan terus daripada pengetua mempengaruhi kualiti persekolahan. Pengetua yang berkepimpinan tinggi dapat mengamalkan kepimpinan yang boleh meningkatkan motivasi kerja guru-guru di bawah seliaannya terutama golongan generasi muda dengan cara memenuhi keperluan-keperluan mereka dengan baik.





1.11.4 Pengaruh Yang Ideal (*Idealized Influence*)

Dimensi Pengaruh Yang Ideal merupakan dimensi pertama dalam modul kepemimpinan Bass & Avolio (1994). Pemimpin yang mempunyai Pengaruh Yang Ideal merupakan pemimpin yang mempunyai ciri-ciri karismatik. Ishak Sin (2001) mentakrifkan karismatik sebagai suatu sifat yang terpenting dalam kepemimpinan transformasi berasal daripada perkataan Greek yang bermaksud “mukjizat atau anugerah”.

Bass & Avolio (1999) menyatakan karismatik ialah gabungan ciri-ciri unggul pemimpin dan tingkah laku unggul pemimpin. Sifat-sifat karismatik antaranya ialah sanggup berkorban demi orang lain, mempamer keyakinan, berwibawa, berpegang kuat kepada nilai-nilai organisasi dan menekankan betapa pentingnya mempunyai misi bersama. Ishak Sin (2001) berkata, pemimpin karismatik dipandang sebagai hero dan pemimpin yang berkesan dalam sesebuah organisasi. Tidak dinafikan bahawa pemimpin yang mengamalkan Pengaruh Yang Ideal ialah pemimpin yang karismatik kerana kedua-dua ciri kepimpinan ini adalah kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin transformasi.

Bagi Hoy & Miskel (2005) Pengaruh Yang Ideal daripada pemimpin transformasi dapat mewujudkan kepercayaan, menimbulkan perasaan hormat orang bawahannya dan mereka mudah menerima apa-apa sahaja perubahan yang dilakukan oleh pengetua mereka. Dalam kajian ini, pemimpin yang ideal ialah seorang pemimpin yang dapat membentuk suasana persekitaran organisasi yang selesa, berupaya mengatasi masalah yang timbul, memberikan suntikan idea dan sebagai sumber inspirasi yang dapat meningkatkan tahap motivasi guru-guru demi menjana





kecemerlangan organisasi. Seterusnya, dimensi kepimpinan Pengaruh Yang Ideal menjadi suri teladan kepada organisasi dan menjadikan guru-guru mereka ideal juga.

1.11.5 Motivasi Berinspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin Motivasi Berinspirasi mencetuskan ilham orang-orang bawahannya dengan cara mempertingkatkan keinsafan dan menyedarkan pengikutnya tentang matlamat yang hendak dicapai melalui tindakan simbolik dan pujukan (Avolio, 1991 dalam Ishak Sin, 2001). Pemimpin Bermotivasi Inspirasi ini akan menyedarkan orang bawahannya dengan cara berceramah, memberi perangsang, memupuk sikap positif dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai dengan gaya yang mempersonakan, penuh kefasihan dan



keyakinan demi meningkatkan tenaga orang bawahan bagi melaksanakan tugas (Bass (1985) dalam Ishak Sin (2001). Pada pendapat Owens (2001) dalam Nor Hanani Hussin (2007) sikap, tingkah laku, percakapan dan pemikiran yang boleh dicontohi daripada seorang pemimpin akan menyebabkan berlakunya Motivasi Berinspirasi.

Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad (2006) sependapat bahawa pemimpin yang mengamalkan Motivasi Berinspirasi digemari kerana boleh dijadikan sumber inspirasi atau idola dalam kalangan kakitangannya serta sanggup abaikan kepentingan sendiri bagi kecemerlangan organisasi. Berdasarkan kajian ini, Motivasi Berinspirasi merupakan pendorong dalam mengekalkan minat guru-guru di daerah Seremban dalam mencapai matlamat melalui faktor intrinsik dan ekstrinsik. Justeru, berdasarkan kajian ini, Motivasi Berinspirasi dapat meningkatkan





tahap motivasi guru-guru untuk lebih cemerlang dalam tugas sekiranya mendapat dorongan, suntikan semangat dan kerjasama daripada pengetua di sekolahnya.

1.11.6 Rangsangan Intelekt (*Intellectual Stimulation*)

Rangsangan Intelekt merujuk kepada kepakaran dan pengalaman sedia ada pengetua melalui idea-idea atau ilmu kepimpinan dan pengurusan manusia yang diperoleh sepanjang perkhidmatannya dalam bidang pendidikan (Ainon Mohd, 2004). Bass & Avolio (1991) dalam Ishak Sin (2001) menyatakan bahawa pemimpin jenis ini bertingkah laku secara aktif memberi dorongan kepada orang bawahan mengkaji dan menilai masalah atau kaedah lama berpandukan perspektif yang baharu.



Selain itu, pemimpin ini juga sentiasa menolong orang bawahan berfikir tentang masalah tingkah laku dalam bentuk baru, menggunakan bukti-bukti yang konkrit dalam menjana pemikirannya dan tidak bergantung kepada pendapat yang tidak berasas (Avolio et al., 1991 dalam Ishak Sin, 2001). Hasilnya, pengikut-pengikutnya menjadi penyelesaian masalah yang berkesan tanpa bantuan kecekapan pemimpin (Bass & Avolio, 1990). Menurut kajian ini, pemimpin yang mempunyai rangsangan intelek yang tinggi akan menggalakkan penerokaan ilmu bagi meningkatkan prestasi dan pementapan profesionalisme guru-guru dengan memberi galakan kepada mereka mengikuti kursus dan bengkel-bengkel keguruan. Pengetua juga boleh bertindak sebagai fasilitator dan mentor dengan membimbing guru-guru di sekolah agar kaya ilmu pengetahuan dan maklumat.





1.11.7 Pertimbangan Individu (*Individual Consideration*)

Pertimbangan Individu bermaksud memberi perhatian secara individu dengan memahami punca-punca keperluan dan kenolehan yang boleh menimbulkan kepuasan pengikutnya (Bass & Avolio, 1990; Bass, 1985; dalam Ishak Sin, 2001). Pemimpin ini sangat memahami perbezaan individu orang-orang bawahannya dan jarang memberi layanan yang serupa atau membuat anggapan bahawa orang bawahannya mempunyai keperluan dan keupayaan yang sama pengikutnya (Bass & Avolio, 1990; Bass, 1985; dalam Ishak Sin, 2001). Setiap pemimpin mesti memiliki sikap timbang rasa terhadap subordinatnya. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2001) dalam Shufaryinie Abd Shukor (2016) menyatakan sejauh mana kemesraan pemimpin dan kakitangannya dapat menentukan keberkesanan sesebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik hendaklah berkeyakinan dengan kemampuan kakitangannya, prihatin, mengutamakan kebajikan, menghormati idea-idea, mendengar pandangan dan memberi pertimbangan yang wajar terhadap perasaan pekerja.

Selain itu, komunikasi dua hala yang berkesan perlu ada antara pemimpin dengan pekerja kerana pendekatan ini dapat menghasilkan kepuasan berkerja. Pemimpin yang mempunyai dimensi pertimbangan individu sedia mendengar sama-sama berbincang, bersedia menolong menyelesaikan masalah dan perkara-perkara yang berkaitan dengan masalah peribadi pengikutnya (Bass & Avolio, 1990; Bass, 1985; dalam Ishak Isin, 2001). Berdasarkan kajian ini, pemimpin yang mengamalkan Pertimbangan Individu lebih digemari, dihormati dan guru-guru memberi komitmen kepada mereka. Hal ini memudahkan pengurusan sesebuah organisasi.





1.11.8 Motivasi

Pada pandangan Shufaryinie Abd Shukor (2016) motivasi ialah suatu tindakan yang akan menentukan aras kecenderungan sama ada meningkatkan pengisian keperluan atau mengakibatkan penurunan tingkat pengisian keperluan individu. Dalam kajian ini, motivasi merujuk kepada tingkat motivasi yang dapat dicapai dalam kalangan guru-guru seperti cemerlang, sederhana atau memuaskan berdasarkan kepimpinan pengetua di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban. Motivasi perlu datang daripada dalam diri seseorang individu, namun seorang pemimpin mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi motivasi (Simon, 2013). Semua orang dimotivasikan (dan kehilangan motivasi) kerana set faktor yang berbeza; namun apa yang berkesan untuk seseorang tidak semestinya berkesan untuk yang lain (Simon, 2013).



1.11.9 Guru

Merujuk Akta Pendidikan (1996) “Guru” maknanya ialah orang yang:

- i. mendidik murid di sesebuah institusi pendidikan; atau
- ii. membina atau mengeluarkan bahan pembelajaran atau menyemak jawapan yang dikembalikan di sekolah atau pusat pendidikan jarak jauh; dan





- iii. termasuklah pengetua atau guru besar

Guru ialah insan yang berkemahiran dalam pengajaran dan pembelajaran (Ab. Halim Tamuri & Mohamad Khairul Azman Ajuhary, 2010). Mereka menguasai ilmu pengetahuan, bermotivasi dan berpersonaliti positif. Menurut kajian ini, guru-guru yang dilibatkan ialah kakitangan perkhidmatan pendidikan yang menjalankan tugas di sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban. Mereka mempunyai pendapat sendiri berdasarkan gaya kepimpinan pengetua di sekolah masing-masing.

1.11.10 Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)



Sekolah menengah kebangsaan ialah sekolah menengah kerajaan atau sekolah menengah bantuan kerajaan:

- i. yang mengandungi pendidikan menengah selama lima tahun yang sesuai bagi murid yang baru sahaja tamat mengikuti pendidikan rendah;
- ii. yang menggunakan bahasa kebangsaan sebagai bahasa pengantar utama;
- iii. yang menjadikan bahasa Inggeris sebagai mata pelajaran wajib; di mana kemudahan bagi pengajaran:
 - a. bahasa Cina atau Tamil hendaklah diadakan jika ibu bapa sekurang-kurangnya lima belas orang murid di sekolah itu memintanya; dan





- b. bahasa-bahasa kaum asli hendaklah diadakan jika didapati munasabah dan praktik berbuat sedemikian dan jika ibu bapa sekurang-kurangnya lima belas orang murid di sekolah itu memintanya; dan
- c. bahasa Arab, Jepun, Jerman atau Perancis atau mana-mana bahasa asing lain boleh diadakan jika didapati munasabah dan praktik berbuat sedemikian; dan
- iv. yang menyediakan murid bagi apa-apa peperiksaan sebagaimana yang ditetapkan, dan termasuklah mana-mana sekolah sedemikian yang menyediakan kelas peralihan.



Bahagian Perancangan dan Pengkajian Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (2015) mengeluarkan definisi baharu iaitu sekolah ialah institusi yang menyediakan segala kemudahan untuk pembelajaran akademik, kokurikulum dan pembentukan sahsiah insan. Dalam kajian ini, 37 buah sekolah menengah kebangsaan harian yang terlibat terletak di bandar dan pinggir bandar. Sekolah menengah menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada murid-murid yang berumur 13 tahun hingga 15 tahun (menengah rendah), 16 tahun hingga 17 tahun (menengah atas) dan 18 tahun hingga 19 tahun prauniversiti / tingkatan enam bawah dan tingkatan enam atas).





1.12 Rumusan

Bab ini telah menjelaskan tentang tinjauan literatur yang berkaitan dengan kepimpinan, dan teori-teori gaya kepimpinan. Pemilihan pengkaji ialah Teori Kepimpinan Transformasi Bass dan Avolio (1994) bagi mengkaji hubungan kepimpinan pengetua dan Teori Motivasi - Kesihatan Herzberg (1966) bagi mengkaji motivasi guru. Gaya kepimpinan pengetua sangat penting dalam menentukan hala tuju sekolah pimpinannya (Shufaryinie Abd Shukor, 2016). Motivasi kerja guru juga membantu untuk mencapai matlamat yang hendak dicapai oleh seorang pemimpin. Oleh yang demikian, seorang pengetua sewajarnya menggunakan gaya kepimpinan yang mampu mempengaruhi kecemerlangan prestasi guru-gurunya.

