

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN MOTIVASI GURU SEKOLAH MENENGAH AGAMA

JAMALULLAIL ABDUL WAHAB

Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia

ZAWIAH KAMAD

SMK Bukit Changgang

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat persepsi guru terhadap dimensi gaya kepimpinan pengetua serta mengenalpasti hubungan kedua-dua dimensi kepimpinan pengetua iaitu dimensi pendayautamaan struktur (mengutamakan tugas) dan dimensi timbang rasa (mengutamakan aspek hubungan manusia) dengan tahap motivasi guru. Kajian yang dijalankan secara tinjauan di dua buah sekolah menengah kebangsaan agama daerah Kuala Langat, Selangor, telah melibatkan seramai 96 responden guru. Soal selidik mengandungi item kedua-dua gaya kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru telah diutilasikan, manakala data telah dianalisis dan diinterpretasi menggunakan perisian SPSS versi 14.0. serta dua jenis statistik iaitu statistik deskriptif untuk mengenalpasti dimensi gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua samada dimensi kepimpinan pendayautamaan struktur atau timbang rasa. Manakala statistik inferensi (pekali korelasi Pearson) digunakan untuk melihat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua secara umum dan kedua-dua dimensi kepimpinan tersebut dengan motivasi guru. Kajian ini mendapati pengetua di dua buah SMK Agama, Kuala Langat lebih kerap menggunakan gaya kepimpinan dimensi pendayautamaan struktur dalam pentadbiran di sekolah. Walaupun kajian mendapati terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara umum dengan motivasi guru, namun didapati gaya kepimpinan pengetua dimensi pendayautamaan struktur tidak mempunyai hubungan signifikan dengan tahap motivasi guru. Namun demikian, gaya kepimpinan pengetua dimensi timbang rasa dikenalpasti mempunyai hubungan signifikan dengan tahap motivasi guru.

PENDAHULUAN

Dalam suasana dunia yang dilihat semakin mengecil, tanpa sempadan serta global sifatnya, Kementerian Pendidikan Malaysia sentiasa berusaha memberi nilai tambah berterusan dalam pelaksanaan sistem pendidikan kebangsaan ke arah melahirkan para pelajar yang cemerlang secara holistik sebagaimana yang terkandung dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP; 2006-2010) (KPM, 2006). Ini selaras dengan Misi Nasional (RMK-9, Perbendaharaan, 2006) untuk melahirkan modal insan bertaraf dunia dan berminda kelas bagi merealisasikan visi Negara maju menjelang tahun 2020.

Kejayaan sesebuah sekolah untuk melaksanakan misi dan visi negara sangat bergantung kepada kadar prestasi keseluruhan yang ditunjukkan oleh guru-guru. Guru-gurulah yang akan mencorakkan kadar keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam dan di luar bilik darjah. Guru-guru yang berprestasi tinggi tentu dapat mengwujudkan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Dalam hubungan ini, prestasi guru bergantung kepada tahap motivasi kerja mereka yang boleh dipengaruhi, dipupuk dan dikembangkan oleh gaya kepimpinan pengetua di sekolah. Andrew dan Morefield (1991), Hopkins and Jackson (2003), Halinger & Heck (2003) dan Harris (2004) memperakui bahawa keberkesanan kepimpinan pengetua adalah kunci kejayaan sesebuah sekolah. Pengetua sekolah memegang tanggungjawab utama terhadap semua aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang berlaku di sekolah. Kepimpinannyalah yang akan menentukan bentuk binaan budaya sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjat keprihatinan terhadap potensi masa depan pelajar. Jelas peranan pengetua amat penting. Justeru pengetua harus menjalankan tugas-tugasnya dengan berkesan, relevan dan profesional. Dalam konteks kepengetuaan di Malaysia, setiap pengetua semestinya mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan melaksanakan inovasi gaya kepimpinan untuk menggerakkan dan memotivasikan guru serta staf ke arah mencapai matlamat sekolah.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru di dua buah sekolah menengah agama di daerah Kuala Langat. Secara khususnya objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- a. Menenal pasti dimensi gaya kepimpinan yang kerap diamalkan oleh pengetua di dua buah SMK Agama.
- b. Menenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru di dua buah SMK Agama.
- c. Menenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dimensi pendayautamaan struktur dengan motivasi guru di dua buah SMK Agama.
- d. Menenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dimensi timbang rasa dengan motivasi guru di dua buah SMK Agama.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini telah dijalankan secara tinjauan menggunakan soal-selidik yang diedarkan kepada semua guru yang bertugas di Sekolah Agama Menengah Tinggi Tengku Ampuan Rahimah dan Sekolah Menengah Agama Unwanus Saadah di daerah Kuala Langat, Selangor Darul Ehsan. Soal selidik mengandungi dua bahagian iaitu bahagian A terdiri dari item-item mengenai maklumat mengukur gaya kepimpinan pengetua. Penyelidik menggunakan instrument The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) yang mengandungi 26 item. Keseluruhan item dibahagikan kepada dua dimensi utama iaitu pendayautamaan struktur dan timbang rasa dengan menggunakan 5 skala Likert.

Di bahagian B mengandungi mengandungi 32 item yang berkaitan dengan motivasi pencapaian seseorang. Maklumat dalam bentuk min dan sisihan piawai diperjelaskan dalam bentuk statistik deskriptif yang berjadual. Skor yang diberi kepada setiap item iaitu sangat bersetuju = +4, bersetuju = +3, kadang kala bersetuju = +2, Mungkin bersetuju = +1, berkecuali = 0, mungkin tidak bersetuju = -1, kadang kala tidak bersetuju = -2, tidak bersetuju = -3 dan sangat tidak bersetuju = -4.

Sejumlah 96 soal selidik telah diedarkan. Kesemua soal selidik yang telah lengkap diisi dikumpul semula oleh penyelidik sepuluh hari selepas diedarkan. Ini bertujuan memberi masa yang cukup untuk responden menjawab dalam keadaan tenang tanpa tekanan dan kebebasan untuk menjawab soal selidik berdasarkan fikiran, perasaan dan pengalaman mereka sendiri.

HASIL KAJIAN

Dimensi gaya kepimpinan yang kerap diamalkan oleh pengetua. Jadual 1.0 menunjukkan dapatan berkaitan dengan objektif kajian pertama iaitu mengenalpasti gaya kepimpinan yang kerap diamalkan oleh pengetua di sekolah. Melalui analisis statistik deskriptif yang dijalankan, nilai yang diperolehi adalah $M=3.77$, $SP=0.43$ (gaya kepimpinan pendayautamaan struktur) dan $M=3.04$, $SP=0.63$ (gaya kepimpinan timbang rasa). Dapatan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pendayautamaan struktur kerap diamalkan oleh pengetua di kedua-dua buah SMKA tersebut. Sedangkan gaya kepimpinan timbang rasa sekali sekala digunakan.

JADUAL 1.0 Taburan nilai Min, Sisihan piawai dan interpretasi skor gaya kepimpinan yang selalu diamalkan oleh pengetua di sekolah

Gaya Kepimpinan	Min	SP	Interpretasi skor
Pendayautamaan Struktur	3.77	0.43	Kerap diamalkan
Timbang Rasa	3.04	0.63	Sekali sekala diamalkan

Seterusnya hasil kajian telah mengenalpasti bahawa bagi gaya kepimpinan pendayautamaan (mengutamakan tugas) yang kerap diamalkan oleh pengetua bagi tiga pernyataan yang memperolehi nilai min tertinggi adalah; (i) Beliau mengikut arahan dan peraturan kementerian, Jabatan Pendidikan dan PPD ($M=4.26$, $SP=0.73$), (ii) Beliau mementingkan supaya semua guru mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan ($M=4.13$, $SP=0.66$), (iii) Beliau sangat menekankan segala kerja yang diberi perlu siap pada waktu yang ditetapkan ($M=4.01$, $SP=0.69$).

Manakala lima pernyataan di mana sekali sekala diamalkan oleh pengetua di sekolah adalah; (i) Beliau memastikan semua tugas guru diselaraskan

($M = 3.63$, $SP = 0.73$), (ii) Beliau mengkritik prestasi yang tidak memuaskan ($M = 3.59$, $SP = 0.83$) dan (iii) Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru ($M = 3.51$, $SP = 0.86$). Taburan nilai min, sisihan piawai serta interpretasi skor bagi setiap pernyataan yang mengukur gaya kepimpinan pendayautamaan struktur tersebut ditunjukkan oleh Jadual 1.1.

JADUAL 1.1 Taburan nilai Min, Sisihan Piawai dan interpretasi skor setiap item Gaya Kepimpinan Pendayautamaan Struktur

Pernyataan	Min	SP	Intepretasi skor
Beliau mengikut arahan dan peraturan kementerian, Jabatan Pendidikan dan PPD	4.26	0.73	Kerap diamalkan
Beliau mementingkan supaya semua guru mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	4.13	0.66	Kerap diamalkan
Beliau sangat menekankan segala kerja yang diberi siap pada waktu yang ditetapkan	4.01	0.69	Kerap diamalkan
Beliau memastikan guru-guru mengikut arahan yang ditetapkan	3.98	0.70	Kerap diamalkan
Beliau menentukan semua guru menjalankan tugas dengan sepenuhnya	3.88	0.68	Kerap diamalkan
Beliau menentukan kerja-kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru	3.76	0.66	Kerap diamalkan
Beliau menjelaskan apa yang diharapkan daripada guru	3.75	0.69	Kerap diamalkan
Beliau memastikan semua tugas guru diselaraskan	3.63	0.73	Sekali sekala diamalkan
Beliau mengkritik prestasi yang tidak memuaskan	3.59	0.83	Sekali sekala diamalkan
Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru	3.51	0.86	Sekali sekala diamalkan
Beliau mengekalkan satu tahap pencapaian yang tetap	3.41	0.82	Sekali sekala diamalkan
Beliau memantau tugas-tugas yang diberikan kepada guru-guru	3.31	0.66	Sekali sekala diamalkan

Jadual 1.2 menunjukkan respon guru-guru terhadap pernyataan-pernyataan yang mengukur tentang gaya kepimpinan pengetua dimensi timbang rasa. Analisis statistik deskriptif mendapati bahawa pernyataan-pernyataan yang mengukur dimensi timbang rasa hanya sekali sekala diamalkan oleh pengetua. Pernyataan-pernyataan berikut memperolehi nilai min tertinggi dalam kelompok ini (gaya kepimpinan dimensi timbangrasa).

- i. Beliau sering mencuba idea yang baru bersama guru
($M = 3.41$, $SP = 0.82$)
- ii. Beliau menganggap semua guru setaraf dengannya
($M = 2.44$, $SP = 1.00$).

Dapatan tersebut jelas menunjukkan gaya kepimpinan timbang rasa tidak kerap diamalkan oleh pengetua di kedua-dua sekolah agama tersebut. Dengan perkataan lain kajian ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah menengah agama lebih banyak menggunakan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur berbanding dengan gaya kepimpinan timbang rasa. Nilai Min, Sisihan piawai serta interpretasi skor bagi setiap pernyataan yang mengukur gaya kepimpinan timbang rasa tersebut ditunjukkan oleh Jadual 1.2 berikut ini.

JADUAL 1.2 Taburan nilai min, sisihan piawai dan interpretasi skor bagi item Gaya Kepimpinan Timbang Rasa

Penyataan	Min	SP	Intepretasi skor
Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru	3.51	0.86	Sekali sekala diamalkan
Beliau sering mencuba idea yang baru bersama guru	3.41	0.82	Sekali sekala diamalkan
Beliau bertanggungjawab atas segala tindakan semua guru	3.37	0.89	Sekali sekala diamalkan
Beliau sentiasa menunjukkan tauladan yang baik kepada kakitangan	3.32	0.66	Sekali sekala diamalkan
Beliau sentiasa menyokong segala tindakan yang dilakukan guru	3.25	0.71	Sekali sekala diamalkan
Guru-guru berasa senang ketika berbincang dengan beliau	3.16	0.91	Sekali sekala diamalkan

Beliau sering meluangkan masa bila perlu untuk mendengarkan rungutan	3.08	0.98	Sekali sekala diamalkan
Beliau cenderung untuk mendapatkan persetujuan daripada guru terlebih dahulu sebelum meneruskan perkara atau projek penting di sekolah	3.06	0.79	Sekali sekala diamalkan
Beliau mudah didekati dan mesra dengan guru	3.06	1.04	Sekali sekala diamalkan
Beliau bergaul dengan guru-guru	3.02	1.02	Sekali sekala diamalkan
Beliau mengambil berat hal kebajikan setiap guru	2.92	0.90	Sekali sekala diamalkan
Beliau melakukan perkara-perkara kecil bagi membolehkan beliau disenangi oleh guru-guru	2.68	0.86	Sekali sekala diamalkan
Beliau menghulurkan pertolongan peribadi	2.28	0.91	Sekali sekala diamalkan
Beliau anggap semua guru setaraf dengannya	2.44	1.00	Sekali sekala diamalkan

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN TAHAP MOTIVASI GURU

Jadual 1.3 menunjukkan hubungan antara gaya kepimpinan pengetua secara umum dengan tahap motivasi guru-guru. Analisis korelasi (Correlatin Pearson Product Moment) yang dijalankan mendapati nilai $M = 3.40$, $SP = 0.47$ (gaya kepimpinan) dan $M = 6.46$, $SP = 0.62$ (tahap motivasi) dengan nilai $r = 0.30$, $r^2 = 0.09$ dan $Sig = 0.003 < 0.01$. Ini menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan (signifikan pada aras 0.01) antara dimensi gaya kepimpinan pengetua secara umum dengan tahap motivasi guru-guru.

JADUAL 1.3 Hubungan antara gaya kepimpinan dengan tahap motivasi guru-guru

Pembolehubah	Min	SP	r	r ²	Sig
Gaya Kepimpinan pengetua	3.40	0.47	0.30**	0.09	0.003
Motivasi	6.46	0.62			

*** Signifikan pada aras 0.01*

Seterusnya kajian ini mendapati bahawa tiada hubungan yang signifikan (signifikan pada aras 0.01) antara gaya kepimpinan pengetua dimensi pendayautamaan struktur dengan motivasi guru. Sebaliknya, kajian telah mengenalpasti terdapatnya hubungan yang signifikan (signifikan pada aras 0.01) antara gaya kepimpinan pengetua dimensi timbang rasa dengan motivasi guru sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 1.4

Jadual 1.4 Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dimensi pendayautamaan struktur dan timbang rasa dengan motivasi guru.

Pembolehubah	Min	Sp	r	sig
Gaya kepimpinan dimensi pendayautamaan struktur	3.77	0.43	0.180	0.08
Motivasi guru	6.46	0.62		
Gaya kepimpinan dimensi timbang rasa	3.04	0.63	2.76**	.006
Motivasi guru	6.46	0.62		

***Signifikan pada aras 0.01*

PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua di kedua-dua sekolah agama tersebut mengamalkan gaya kepimpinan dimensi pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Namun begitu didapati pengetua secara relatifnya lebih kerap menggunakan gaya kepimpinan dimensi pendayautamaan struktur berbanding dengan dimensi timbang rasa. Dalam hubungan ini Rosidah (2001) menyatakan pemimpin yang mengamalkan kedua-dua dimensi gaya kepimpinan tersebut merupakan pemimpin yang berkesan. Ini adalah kerana pemimpin seumpama itu dapat mewujudkan organisasi yang harmoni, mesra dengan rasa kekitaan di kalangan organisasinya (Rosidah, 2001). Pemimpin seumpama ini biasanya akan mewujudkan hubungan kemanusiaan yang positif dalam organisasinya dengan membina hubungan mesra dan berkomunikasi secara berkesan dengan semua stafnya tanpa diskriminasi.

Everett (1988) mencadangkan agar pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam dimensi pendayautamaan struktur dan timbang rasa untuk membangkitkan motivasi para guru. Manakala Hoy dan Miskel (2005) menyatakan bahawa terdapat hubungan antara pemimpin yang mengutamakan tingkah laku pengarahan dan kepuasan kerja subordinat iaitu:

Tingkah laku pengarahan dalam keadaan yang tidak nyata boleh meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja subordinat untuk mencapai matlamat.

Tingkah laku sokongan dan penyertaan seseorang pemimpin boleh meningkatkan kepuasan kerja. Manakala tingkah laku pengarahan akan menimbulkan masalah dan ketegangan di kalangan subordinat lebih-lebih lagi jika perasaan timbang rasa begitu kurang pada diri seseorang pemimpin.

Ungkapan Hoy dan Miskel (2005) di atas jelas menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi gaya kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbangrasa perlu dilaksanakan secara seimbang dan saling melengkapi.

Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan dimensi timbang rasa dengan tahap motivasi guru. Dapatan ini menggambarkan bahawa semakin tinggi amalan gaya kepimpinan dimensi timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua maka semakin tinggi

pula motivasi yang ditunjukkan oleh guru-guru. Gaya kepemimpinan timbang rasa yang diamalkan pemimpin adalah antara faktor penting bagi mempertingkatkan motivasi orang bawahan. Castenada dan Nahavandi (1991) menyatakan bahawa sekiranya pemimpin tidak memberikan perhatian kepada perkara ini (timbang rasa), pemimpin mungkin akan kehilangan peluang untuk membentuk perasaan taat dan semangat berpasukan di kalangan orang bawahan.

Namun demikian, kajian ini telah mengenalpasti bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengetua dimensi pendayautamaan struktur dengan tahap motivasi guru. Ini menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepemimpinan dimensi pendayautamaan struktur semata-mata (tanpa dimensi timbang rasa) gagal memberikan impak yang positif kepada motivasi guru. Oleh itu bagi meninggalkan kesan yang positif kepada motivasi guru, kepemimpinan pengetua perlu mengamalkan kedua-dua dimensi kepemimpinan.

Ab. Kadir (2000) dalam kajiannya mendapati kebanyakan guru sekolah mahukan ketua yang bertingkah laku bertimbang rasa. Sekiranya pemimpin terlalu mementingkan pendayautamaan struktur pengarahannya, ia akan menjejaskan hubungan dan tekanan kerja kepada subordinat. Oleh itu ramai yang mengaitkan struktur pengarahannya dengan gaya kepemimpinan yang autokratik.

KESIMPULAN

Kajian ini mendapati bahawa gaya kepemimpinan pengetua mempunyai perkaitan dengan tahap motivasi guru. Justeru itu pengetua seharusnya mengamalkan gaya kepemimpinan dimensi pendayautamaan struktur (mementingkan tugas) dan timbangrasa (mementingkan perhubungan manusia) secara seimbang dan sesuai dengan situasi di sekolah masing-masing bagi memberi impak yang positif terhadap motivasi guru terhadap penyempurnaan tanggungjawab mereka sebagai pendidik anak bangsa. Untuk bergerak kearah itu, pengetua mestilah berani dan berkeupayaan membuat pembaharuan yang positif, kreatif dan inovatif dalam kepimpinannya. Status quo lapuk tidak perlu dipertahankan. Persoalan ini bagi Pengetua jika ia mensasarkan kecemerlangan sekolahnya. Di samping itu pengetahuan dan kemahiran pengurusan strategik dalam aspek perancangan, pengelolaan, kepemimpinan dan penilaian perlu diaplikasi supaya kekuatan serta kelebihan setiap unit, jabatan dan seluruh entiti

yang terdapat disekolah dapat dimanfaatkan secara optimum bagi memacu keberkesanan yang maksimum. Dalam hubungan ini, pengetua sewajarnya mahir dan cekap dalam aspek perhubungan manusia serta mampu menggerakkan atau memotivasikan guru dan stafnya bagi melaksanakan semua aktiviti yang telah dirancang bagi memastikan matlamat sekolah tercapai. Pengetua yang berkesan sentiasa memberi keutamaan kepada kedua-dua dimensi iaitu kemahiran dalam penyempurnaan tugas dan kemahiran perhubungan manusia secara seimbang dalam kepimpinannya (Hallinger and Heck, 2003). Namun demikian, bagi meningkatkan keupayaan mengeneralisasi, kajian ini perlu diperluaskan lagi skop persampelan responden meliputi pelbagai jenis sekolah.

RUJUKAN

- Ab. Kadir Nordin. 2000. Gaya kepimpinan pengetua cemerlang di dua buah sekolah menengah kebangsaan daerah Seremban, Negeri Sembilan Darul Khusus. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia .
- Alias Baba. 1999. Statistik penyelidikan dalam pendidikan dan sains sosial. Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Castaneda, M. & Nahavandi, A. 1991. Link of manager behavior to supervisor performance rating and superdinate satisfaction. Group & organization studies. An International Journal 16(4): 357-366
- Edmonds , R. 1979. Effective school for urban poor. Educational leadership. 37 (1): 15-27.
- Everett, G. B. 1988. A study of relationship between the principals leadership style and level of motivation of teaching staff. Disetasi Ed. D. Tennessee State University. Abstrak. Dissertation Abstract International 51 (02A): 357.
- Hallinger, P., and Heck, R. 2003. Understanding the contribution of leadership to school improvement. In M. Wallace, and L. Poulson (Eds.), Learning to read critically in educational leadership and management. London: Sage.

- Harris, A. 2004. Editorial: School leadership and school improvement: A simple and complex relationship. *School leadership and management*, 24 (1), 3-5.
- Hopkins, D., and Jackson, D. 2003. Building the capacity for leading and learning. In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, and C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge Falmer.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. 2005. *Educational administration: Theory, research and practise Ed.5*. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Mobley, W. H.. and Locke, E. A. 1970. The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 463-483.
- Rosidah. 2001. Hubungan stail/ tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru: Satu tinjauan. *Latihan Ilmiah Sarjana Pendidikan*. Universiti Kebangsaan Malaysia .
- Syed Najmuddin. S.H. 2005. Hubungan kecerdasan emosi, nilai kerja dan prestasi kerja di kalangan guru-guru MRSM. Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia .