

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS @

JUDUL : Hubungan Kepimpinan Pengetua Wanita Dengan
Motivasi Kerja Guru Di Sekolah

IJAZAH : Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan)

SESI PENGAJIAN : 2004 – 2006

Saya, ELIZABETH MAK mengaku membenarkan tesis Sarjana ini disimpan di perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hakmilik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. TIDAK TERHAD.



Disahkan oleh

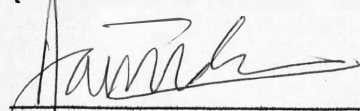
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH


(Penulis : ELIZABETH MAK)
Alamat Tetap:

Tarikh 16 Januari 2006

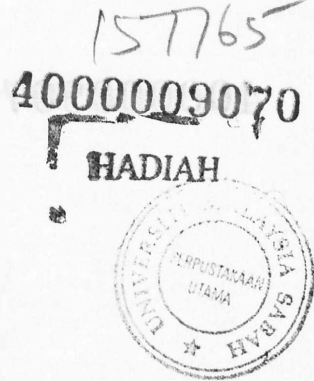
 ANITA BINTI ARSAD
PUSTAKAWAN KANAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

(TANDATANGAN PUSTAKAWAN)


(DR. NAI'MAH MD YUSOFF)

Tarikh : 17/05/06

CATATAN : @ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan, atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan penyelidikan, atau Laporan Projek Sarjana Muda (LPSM).

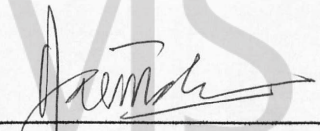


PENGAKUAN

Disertasi bertajuk " Hubungan Kepimpinan Pengetua Wanita Dengan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah" disediakan oleh Elizabeth Mak bagi memenuhi syarat Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah.


Tanda tangan _____
Nama : Elizabeth Mak
No.Matrik : PS03 – 006(K) – 133
Tarikh : 16 Januari 2006

Disahkan oleh,



(DR. NAI'MAH MD YUSOFF)

Penyelia Desertasi,
Sekolah Pendidikan dan
Pembangunan Sosial,
Universiti Malaysia Sabah.

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH



PENGAKUAN

Saya mengakui bahawa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.



12 November 2005

UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH


Elizabeth Mak

PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan kerana telah dapat menyiapkan kajian ini sehingga selesai. Semasa menjalankan kajian ini saya telah mendapat bantuan, sokongan dan kerjasama yang tidak ternilai daripada banyak pihak. Di sini saya ingin mengambil kesempatan untuk merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada mereka yang berkenaan.

Pertama sekali, saya ingin menunjukan penghargaan dan rasa terhutang budi yang tidak terhingga kepada Dr. Hajah Na'imah Yusoff yang merupakan penyelia saya. Beliau banyak memberikan tunjuk ajar, nasihat, bimbingan dan dorongan tanpa jemu sehingga terhasilnya desertasi ini. Kepada pensyarah-pensyarah dari Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah, terima kasih kerana banyak memberikan saya input-input berguna sepanjang dua tahun menuntut di sini.

Saya juga sangat berterima kasih kepada pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Sabah dan khasnya pengetua-pengetua wanita di tempat kajian yang telah memberikan kebenaran untuk saya menjalankan kajian ini dengan sempurna. Kepada rakan guru yang telah melapangkan masa membantu dalam pengisian soal selidik, pembaziran masa kalian amat besar maknanya kepada saya.

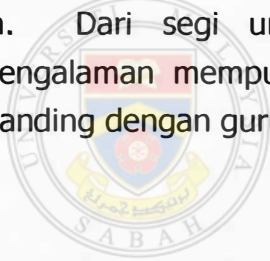
Penghargaan ini teristimewa juga saya tujukan kepada suami, Rutil Taising, yang memberi dorongan tanpa jemu, menerima segala kekurangan dan memahami cita-cita saya. Anak-anak yang masih kecil, Jay Maxwell dan Jayne Maxine, kalian telah membakar semangat mama untuk menyiapkan desertasi ini. Semoga pengorbanan ini akan kalian jadikan ikutan apabila dewasa kelak.

Akhiri sekali, tidak saya lupakan semua rakan seperjuangan dan sahabat yang telah memberi bantuan, motivasi dan ilham sepanjang saya menyiapkan tugas ini. Jatuh bangun kita bersama adalah kenangan yang paling manis di sepanjang perjuangan selama dua tahun ini.

Sekian terima kasih.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara jenis kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi kerja guru. Kepimpinan pengetua dilihat dari tiga dimensi; kepimpinan karismatik, kepimpinan transaksional dan kepimpinan transformasi sementara motivasi kerja guru dilihat dari dua dimensi; kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi. Ujian kolerasi pearson, ujian-t dan ANOVA terhadap 161 responden dari 9 buah sekolah mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi kerja guru. Pengetua wanita yang mengamalkan kepimpinan karismatik mampu meningkatkan motivasi kerja subordinat. Dari segi gender, terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesetiaan kepada organisasi sementara tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari segi umur pula, didapati guru-guru yang berpengalaman mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi berbanding dengan guru-guru baru.



UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

ABSTRACT

The study was carried out to identify the relationship between the leadership style of the women principals and job motivation. The leadership style are divided in three dimension; charismatic leadership, transactional leadership and transformational leadership while the teacher's job motivation are divided in two dimension; job satisfaction and the loyalty to the organisation. Pearson correlation test, t-test and ANOVA are used to 161 respondents from 9 secondary schools indicate that the leadership style were significantly correlated with teacher's job motivation. Women principals who practiced charismatic leadership increase the motivation of the subordinate. The results indicate that job motivation avenues were significantly correlated with age and gender. It appears from the findings that there is slightly significant correlation between gender and loyalty to the organisation but surprisingly no significant correlation between gender and job satisfaction. Among age groups, experienced teachers perceive better positive job motivation than their counterparts.

KANDUNGAN

<u>Bil</u>	<u>Perkara</u>	<u>Halaman</u>
	Pengakuan	
	Penghargaan	
	Abstrak	

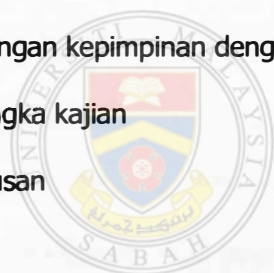
BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan masalah	5
1.3	Soalan Kajian	8
1.4	Objektif Kajian	8
1.5	Hipotesis Kajian	9
1.6	Kepentingan Kajian	9
1.7	Batasan Kajian	11
1.8	Definisi Operasional	12
1.8.1	Kepimpinan	12
1.8.2	Pemimpin	13
1.8.3	Organisasi	14
1.8.4	Subordinat	14
1.8.5	Motivasi	14
1.9	Rumusan	15

BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	16
2.2	Kepimpinan dalam sesebuah organisasi	16
2.3	Wanita sebagai pemimpin dalam pendidikan	19

2.4	Teori-teori tentang kepimpinan	21
2.4.1	Teori perhubungan kemanusiaan	21
2.4.2	Teori kepimpinan mengikut situasi	23
2.4.3	Teori jalan matlamat	25
2.5	Kepimpinan karismatik	26
2.6	Kepimpinan transaksional	28
2.7	Kepimpinan transformasi	30
2.8	Motivasi	34
2.9	Teori Motivasi	36
2.10	Kepimpinan Pengetua	37
2.11	Tinjauan mengenai kepimpinan wanita dalam pendidikan	41
2.12	Tinjauan mengenai motivasi kerja guru	43
2.13	Hubungan kepimpinan dengan motivasi kerja guru	47
2.14	Kerangka kajian	48
2.15	Rumusan	49



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	50
3.2	Reka bentuk kajian	50
3.3	Populasi dan persampelan	50
3.3.1	Latar belakang demografi guru-guru	52
3.4	Instrumen kajian	53
3.5	Pengumpulan data	55
3.6	Kajian rintis	55
3.7	Analisis data	56
3.8	Rumusan	57

BAB 4 : ANALISIS DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	59
4.2	Jenis kepimpinan pengetua wanita	59
4.2.1	Kepimpinan karismatik	60
4.2.2	Kepimpinan transaksional	62
4.2.3	Kepimpinan transformasi	63
4.3	Kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi kerja guru	66
4.3.1	Kepimpinan pengetua wanita dengan kepuasan kerja guru	66
4.3.2	Kepimpinan pengetua wanita dengan kesetiaan kepada organisasi	68
4.3.3	Jenis kepimpinan pengetua wanita yang dominan di sekolah menengah mengikut persepsi guru	70
4.4	Perbezaan motivasi kerja berdasarkan faktor jantina guru	72
4.4.1	Perbezaan motivasi kerja guru berdasarkan faktor jantina	72
4.5	Perbezaan motivasi guru berdasarkan faktor umur	74
4.6	Rumusan	75

BAB 5 : PENUTUP

5.1	Pengenalan	76
5.2	Kepimpinan pengetua wanita	76
5.3	Kepimpinan pengetua dan motivasi kerja guru	79
5.4	Motivasi kerja guru dan faktor jantina guru	81
5.5	Motivasi kerja guru dan faktor umur guru	82
5.6	Cadangan	84
5.6	Cadangan Kajian Lanjut	87
5.7	Penutup	87

Rujukan

88

Lampiran A (Borang soal selidik)

Lampiran B (i)

Lampiran B (ii)

Surat Kebenaran Dari KPM

Surat Kebenaran Dari JPN

Senarai Simbol



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1 Bilangan guru di sekolah bantuan kerajaan mengikut jantina	20
Jadual 2.2 Hubungan antara jenis kepimpinan dan motivasi	44
Jadual 3.1 Pengagihan borang soal selidik	52
Jadual 3.2 Latar belakang guru-guru	53
Jadual 3.3 Jadual spesifikasi item	54
Jadual 3.4 Jadual data inferensi	57
Jadual 4.1 Subskala kepimpinan pengetua wanita	59
Jadual 4.2 Item soal selidik bagi dimensi kepimpinan karismatik	60
Jadual 4.3 Item soal selidik bagi dimensi kepimpinan transaksional	62
Jadual 4.4 Item soal selidik bagi dimensi kepimpinan transformasi	63
Jadual 4.5 Skor min dimensi kepimpinan pengetua wanita	65
Jadual 4.6 Dimensi motivasi kerja guru	66
Jadual 4.7 Item soal selidik bagi dimensi kepuasan kerja	66
Jadual 4.8 Item soal selidik bagi dimensi kesetiaan kepada organisasi	68
Jadual 4.9 Skor min motivasi kerja guru	69
Jadual 4.10 Jenis kepimpinan pengetua dengan motivasi kerja guru	70
Jadual 4.11 Jenis kepimpinan dengan motivasi kerja	71
Jadual 4.12 Perbezaan skor min motivasi kerja guru mengikut jantina	72
Jadual 4.13 Perbezaan dimensi motivasi kerja berdasarkan jantina	72
Jadual 4.14 Motivasi kerja berdasarkan jantina	73
Jadual 4.15 Perbandingan berganda pemboleh ubah bersandar : Motivasi	74

SENARAI RAJAH

		Halaman
Rajah 2.1	Organisasi yang berkesan	18
Rajah 2.2	Empat elemen kepimpinan transformasi	33
Rajah 2.3	Kerangka konseptual kajian	49



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Apabila seseorang itu dilantik sebagai pemimpin, maka beliau dipertanggungjawabkan dengan keseluruhan perjalanan pentadbiran dan pengurusan dalam organisasi yang diterajuinya. Kepimpinan pula perlu diaplikasikan ke atas orang lain. Dalam menjalankan pentadbiran dan pengurusan sekolah, beliau tidak sahaja bertanggungjawab untuk memastikan segala urusan sekolah disempurnakan, tetapi juga menyediakan persekitaran yang sempurna lagi berkesan. Kualiti seseorang pemimpin bukanlah bersifat genetik (Goldberg, 2001) tetapi perlu dilatih dan berkemungkinan mengambil masa bertahun-tahun untuk diasah.

Kedudukan pengetua sebagai pemimpin sekolah merupakan kedudukan sentral dan strategik dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Pengetua sekolah menjadi kekuatan dan nadi penggerak kehidupan di sekolah. Oleh itu, sebagai seorang pemimpin, pengetua semestinya mempunyai kewibawaan untuk memastikan beliau boleh bertindak. Kewibawaan bertindak ini diperoleh daripada kedudukan yang disahkan iaitu melalui perjawatan atas lantikan oleh pihak berkuasa yang berkenaan.

Pemimpin tidak wujud dalam satu vakum, melainkan dalam persekitaran yang organisasinya merupakan manusia yang dipanggil subordinat dan subordinat ini pula mempunyai pelbagai latar belakang sejarah, falsafah, agama, budaya, pengaruh sosial yang mempengaruhinya dalam tingkah laku. Latar belakang inilah yang dibawa oleh subordinat dalam interaksi dengan pemimpin mereka. Oleh itu,

keimpinan bukan sekadar delegasi tugas dan tanggungjawab. Bagaimana saintifik pun kajian dilakukan, kepimpinan tetap merupakan aktiviti kemanusiaan yang melibatkan kompleksiti dalam interaksi kemanusiaan (Lashway,et.al, 2004).

Pengurusan dan pentadbiran pendidikan semakin mencabar dan mengalami banyak perubahan. Sebahagian perubahan itu pula mendadak sifatnya. Perubahan-perubahan ini menjadi cabaran kepada para pengetua. Kepimpinan pula ada kalanya perlu dilihat dalam ruang lingkup di mana seorang pemimpin itu bertugas. Ada organisasi yang memerlukan pemimpin yang memiliki inovasi; penyelesaian masalah; penghubung kepada organisasi lain; pengurus kewangan. Ada pula organisasi yang memerlukan pemimpin untuk tujuan yang lebih spesifik (Makan & Marty, 2001). Pengetua yang berwawasan perlu mempersiapkan diri dengan pengetahuan, maklumat dan berani menghadapi cabaran.

Dunia pendidikan juga tidak lari dari persoalan kepimpinan dan gender. Telah banyak yang diperkatakan tentang kepimpinan wanita di dalam sistem pentadbiran. Sebelum ini, wanita jarang menduduki jawatan tertinggi dalam strata jawatan eksekutif. Imej maskulin dalam kepimpinan terus menjadi pengaruh yang kuat dalam tanggapan mereka tentang kepimpinan, termasuklah bidang pendidikan (Olsson, 2000). Kepimpinan wanita biasanya hanya sampai ke peringkat pengurusan pertengahan. Dalam data yang dikutip oleh Daniels (1998) di negara Eropah dan Asia, 20 hingga 30 peratus jawatan pengurusan pertengahan dijabat oleh wanita sementara di Amerika Syarikat mencapai sehingga 40 peratus.

Secara umumnya, dunia pendidikan sudah semakin berubah sejak akhir-akhir ini. Dunia pendidikan masa kini banyak diceburi oleh golongan wanita, malah Moghadan (1994, dalam Quek Ai Hwa,1999) mendapati 50 peratus tenaga kerja di negara-negara maju dalam tahun 1988 telah dipelopori oleh kaum wanita. Quek Ai Hwa juga mendapati sehingga akhir tahun 1990an, Malaysia mengalami situasi yang sama di mana 62 peratus guru di sekolah rendah dan 60 peratus guru di

sekolah menengah adalah terdiri daripada kaum wanita. Situasi ini menimbulkan satu persoalan lain tentang sama ada wujudnya perbezaan pengamatan guru-guru apabila mereka bekerja di bawah pengurusan kaum wanita. Keadaan ini tidak jauh berbeza pada masa sekarang kerana dari statistik pada tahun 2004, daripada 312 114 orang guru di seluruh Malaysia, 66.8 peratus guru di sekolah rendah sementara 64.2 peratus guru di sekolah menengah terdiri dari kaum wanita (Buku Maklumat Perangkaan Malaysia, 2005).

Sebelum ini, prinsip kepimpinan wanita dianggap lebih bersifat autoritarian, sama seperti lelaki (Witt, 2005). Bagaimana pun, pandangan ini kian berubah. Coughlin & Hollihan, (2005) menyatakan kepimpinan tradisional wanita telah menyebabkan sesebuah organisasi itu mengalami perubahan yang luar biasa. Pemimpin lelaki dan wanita yang berkesan dikatakan mempunyai konsep kepimpinan yang hampir sama.

Brannon (2002) menyatakan banyak kajian yang telah dibuat tentang gender dan peranan kepimpinan menunjukkan pemimpin wanita dan lelaki mempunyai konsep dan gaya kepimpinan yang hampir sama. Malahan, pemimpin wanita lebih 'berorientasikan kemanusiaan' dan lebih sensitif secara interpersonal (Zemke, *et.al*, 2000). Pemimpin masa kini perlu mempunyai visi yang jelas dalam organisasi yang mementingkan ciri-ciri sama rata. Pemimpin harus bijak mengendalikan organisasi dengan cara berkongsi kuasa, memberi peluang subordinat untuk mengembangkan pengetahuan dan kemahiran kepimpinan. Dalam melaksanakan tanggungjawab inilah timbul persoalan sama ada faktor kepimpinan pengetua wanita memberi pengaruh ke atas motivasi guru dalam menjalankan tugas hariannya.

Kebanyakan pemimpin terlalu bergantung pada penggunaan kuasa dan kedudukan hierarki dan memberikan ganjaran kepada subordinat yang berprestasi tinggi dan sebaliknya mengenakan tindakan disiplin dan menghukum pekerja yang tidak memenuhi jangkaan kerja sebagaimana yang diharapkan (Abdul Aziz Ibrahim, 2003). Dalam jangka panjang, kemungkinan wujud masalah apabila pemimpin tidak dapat mengawal secara mutlak kuasa terhadap ganjaran dan hukuman dan subordinat tidak menghiraukan kuasa tersebut.

Motivasi kerja menjadi penggerak kepada kemahuan dan keinginan untuk seseorang individu untuk mencapai sesuatu. Motivasi bolehlah dikatakan sebagai rancangan untuk kejayaan seseorang atau rangsangan untuk mengelakkan diri daripada kegagalan. Seseorang yang mempunyai motivasi memiliki kekuatan untuk mencapai kecemerlangan dalam hidup sama ada di dunia atau di akhirat atau kedua-duanya sekali. Sekiranya motivasi kerja wujud dalam kumpulan, motivasi akan menggerakkan kumpulan berkenaan kepada kejayaan kumpulan. Dengan adanya motivasi akan wujudlah kerjasama, tolong-menolong dan bantu-membantu.

Dalam bidang pendidikan, motivasi berperanan penting. Guru memerlukan motivasi kerja untuk menggerakkan dirinya untuk mencapai kualiti kerja. Guru yang mempunyai motivasi kerja biasanya bersifat dinamik, cekap dan sentiasa berusaha untuk memajukan sekolahnya.

Motivasi kerja juga merupakan tenaga yang menghala dan menguruskan tingkah laku menuju kepada matlamat yang hendak dicapai. Motivasi kerja juga dapat menjawab persoalan 'sebab' atau 'mengapa' sesuatu tindakan itu dilakukan.

Huraian-huraian sebelum ini melihat kepimpinan dan motivasi merupakan pemboleh ubah kepada keberkesanan sesebuah organisasi. Kepimpinan pengetua baik lelaki atau pun wanita adalah antara elemen yang paling penting dalam memastikan sesebuah organisasi itu berkesan. Tidak pernah kita dengar sesebuah

organisasi yang berkesan dipimpin oleh seorang pemimpin yang tidak berkesan. Sama juga, tidak pernah seseorang pemimpin menerajui sekolah yang tidak berkesan. Keberkesanan sesebuah sekolah dapat dipertingkatkan dengan adanya sistem seorang ketua sahaja, iaitu pengetua yang bertindak sebagai agen penyelarasan (Omardin Ashaari, 2002). Dalam hal motivasi pula, kejayaan sesebuah organisasi banyak bergantung kepada subordinat yang bermotivasi tinggi (Adair, 1989). Banyak kajian tentang hubungan kepimpinan pengetua dengan motivasi kerja guru-guru telah dibuat di dalam negeri namun sangat kurang kajian dibuat tentang hubungan antara kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi kerja guru-guru.

Dalam kepimpinan pendidikan, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting. Seseorang pengetua mampu menggerakkan motivasi subordinatnya untuk mencapai kualiti kerja keseluruhan setiap individu di dalam organisasinya. Subordinat memandang pengetua sekolah sebagai satu model yang boleh dicontohi dan mereka berharap pengetua dapat memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada mereka (Hanafi Kamal, 1990). Motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan subordinat kepada organisasi. Darjah kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi pula dipengaruhi oleh jenis kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua.

1.2 Pernyataan masalah

Kepimpinan wanita mempunyai satu rentetan gaya kepimpinan yang biasanya hampir sama. Dalam perubahan struktur masyarakat masa kini khususnya di dunia barat, gaya kepimpinan transformasi dikatakan lebih banyak diamalkan di kalangan pemimpin wanita. Bagaimana pun, belum diketahui sama ada gaya kepimpinan seperti ini agak popular dan telah dapat diterima di kalangan pengetua wanita di negara ini. Mutu kepimpinan pemimpin wanita bergantung pada pemahaman

mereka tentang matlamat umum pendidikan. Pemimpin ditentukan oleh peranan dan bukannya oleh kedudukan. Dalam organisasi ekonomi, pengurusan dan kepimpinan adalah sama tetapi dalam organisasi pendidikan, pemimpin dan pengurus sebenarnya berbeza namun saling berkaitan. Pengurusan melibatkan perancangan, mengorganisasikan, mengarah, memantau, mengawal, menyelesaikan masalah dan mengkaji keputusan untuk mencapai matlamat organisasi. Ini melibatkan pembentukan sistem dan struktur untuk disesuaikan dengan kompleksiti. Kepimpinan pula melibatkan perubahan. Dalam organisasi yang semakin kompleks, kualiti kepimpinan semakin kritikal dalam berurusan dengan perubahan (Liaw Lam Thye, 2005). Oleh itu, satu formulasi yang mantap harus dicipta untuk mengatasi masalah yang semakin mencabar ini.

Pengetua wanita dikatakan lebih berorientasikan perhubungan sedangkan pengetua lelaki lebih berorientasikan tugas. Gaya kepimpinan seseorang pengetua itu dapat membentuk motivasi guru, sama ada positif atau pun negatif. Sebagai pemimpin, beliau perlu menunjukkan arah untuk mencapai matlamat di mana orientasi tugas dikatakan mempunyai kelebihan berbanding dengan orientasi perhubungan (Walumbwa & Ojode, 2001). Pernyataan ini seolah-olah memperkecil kebolehan wanita sebagai pemimpin. Pemimpin yang berkualiti ialah pemimpin yang mempunyai visi yang dinamik dan membina strategi yang berkesan untuk menghasilkan perubahan yang perlu untuk mencapai visi. Pemimpin wanita yang berkualiti sebenarnya dapat menyampaikan visi tersebut di tempat kerjanya sehingga mereka dapat memahami visi berkenaan dan mahu bertanggungjawab mencapainya. Dalam hal ini, motivasi dan inspirasi akan menggerakkan subordinat, dan bukan memaksa mereka untuk mencapai visi berkenaan. Sebaliknya dapat memuaskan keperluan asas manusia untuk pencapaian, *sense of belonging*, pengiktirafan dan harga diri.

Menyedari akan peranan besar yang harus dipikul oleh pengetua wanita, maka pembaharuan-pembaharuan baru harus diformulasikan selaras dengan perkembangan global masa kini. Pengetua wanita perlu mempunyai kemahiran kemanusiaan yang tinggi, mahir dan cekap dalam aspek perhubungan individu dan perlu mampu memotivasikan subordinatnya agar beliau dapat mempengaruhi, mengurangkan perasaan tegang dan bosan di kalangan subordinat supaya sekolah menjadi satu tempat yang seronok dalam kehidupan seharian yang mungkin adalah langkah permulaan kepada komitmen dan dedikasi guru-guru di sekolah terhadap pekerjaan seharian guru (Ismail bin Sin, 1993). Sama ada faktor jantina dan umur guru mempunyai hubungan terhadap motivasi masih lagi boleh dikaji. Salah satu masalah yang dihadapi di sekolah pada masa kini ialah kurangnya hubungan baik dan mesra antara pengetua dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan pelajar.

Sejauh mana benarnya seorang pemimpin wanita dapat menangani masalah seperti kurang komitmen dan perasaan kelesuan (*burnout*) di kalangan subordinat dapat dibahaskan lagi. Sesuai dengan naluri kewanitaan, pemimpin wanita diandaikan mampu menguasai kemahiran motivasi bagi membina dan mengekalkan moral yang tinggi di kalangan subordinat. Motivasi ini boleh berbentuk penghargaan, sokongan, menggalakkan serta melibatkan stafnya dalam membuat keputusan. Motivasi ini timbul dari perasaan individu dalam organisasi yang mencapai kepuasan daripada proses dalam konteks kerja itu sendiri. Organisasi yang memaksimumkan kepuasan kerja dan meminimumkan rasa kecewa di kalangan subordinat merupakan organisasi yang menjalankan kepimpinan moden dan akan dapat mengekalkan kesetiaan subordinat terhadap organisasi (Rowntree, 1981). Keberkesanan kepimpinan juga dapat dibuktikan melalui pencapaian individu dan kumpulan, kekerapan subordinat berkongsi kejayaan dan memberi peluang kepada subordinat untuk membuat keputusan.

1.3 Soalan Kajian

Berdasarkan permasalahan yang ditimbulkan di sebelum ini, terdapat beberapa persoalan timbul untuk dikaji iaitu;

- 1.3.1 Apakah jenis kepimpinan pengetua wanita yang dominan di sekolah-sekolah menengah di Sabah mengikut persepsi guru?
- 1.3.2 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap jenis kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi kerja guru?
- 1.3.3 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam motivasi kerja berdasarkan faktor jantina mengikut persepsi guru?
- 1.3.4 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam motivasi kerja berdasarkan faktor umur mengikut persepsi guru?

1.4 Objektif Kajian

Secara keseluruhannya, kajian ini adalah bertujuan untuk;

- 1.4.1 Mengenal pasti jenis-jenis kepimpinan pengetua wanita yang dominan di sekolah-sekolah menengah mengikut persepsi guru.
- 1.4.2 Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan dengan motivasi kerja mengikut persepsi guru.
- 1.4.3 Mengenal pasti perbezaan motivasi kerja guru berdasarkan faktor jantina mengikut persepsi guru.
- 1.4.4 Mengenal pasti perbezaan motivasi kerja guru berdasarkan faktor umur mengikut persepsi guru.

1.5 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian di atas, hipotesis nul dibuat. Hipotesis yang digunakan dalam kajian ini ialah:

H_01 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi kerja guru dari aspek :

- a. Kepuasan Kerja
- b. Kesetiaan Kepada Organisasi

H_02 : Tidak terdapat perbezaan motivasi kerja guru yang signifikan berdasarkan faktor jantina.



H_03 : Tidak terdapat perbezaan motivasi kerja guru yang signifikan berdasarkan faktor umur.

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat memberikan gambaran mengenai hubungan jenis kepimpinan pengetua wanita terhadap motivasi kerja dalam kalangan guru-guru di sekolah menengah. Oleh itu, kajian ini penting bagi:

1.6.1 Panduan pengetua dan bakal-bakal pengetua dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin organisasi dan memajukan sekolah. Ini kerana, walaupun banyak perubahan dalam sistem pendidikan berlaku sejak kebelakangan ini, ditambah lagi dengan keutamaan dalam bidang pendidikan oleh kerajaan, masih banyak lagi isu-isu lama yang masih menjadi topik semasa, contohnya guru yang tidak sanggup bekerja lebih masa. Adakah isu ini ada kaitan dengan kepimpinan dan motivasi?

- 1.6.2 Membantu institusi pendidikan tinggi dan institusi perguruan dalam merangka kurikulum pentadbiran dan pengurusan agar dapat memenuhi kehendak pendidikan sesuai dengan arus perubahan masa kini, khususnya dalam bidang kepimpinan. Walaupun banyak kajian kepimpinan dijalankan, kebanyakannya dilakukan di negara-negara maju seperti Amerika syarikat dan Britain. Kajian ini kelak akan dapat membantu kita mengenal pasti jika terdapat perbezaan dari aspek tabii pekerjaan, nilai sosial, dan persekitaran yang dapat menjurus ke arah penambahbaikan sistem pentadbiran di sekolah.
- 1.6.3 Memperlihatkan kekuatan pengurusan pemimpin wanita untuk diambil kira sebagai kayu pengukur dalam pelantikan sebagai pengetua. Secara tidak langsung ini akan menggalakkan kaum wanita terlibat dalam bidang pengurusan pendidikan.
- 1.6.4 Menjadi bahan rujukan tambahan dan sumbangan untuk dijadikan perangsang atau penggerak bagi penyelidikan yang lebih penting dan meluas, terutamanya dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan.
- 1.6.5 Membantu pengetua dan bakal pengetua memiliki aras pengetahuan tentang motivasi yang dapat membantu mereka menjalankan tugas dengan lebih berkesan. Pengetahuan tentang motivasi merupakan satu aset yang amat berharga dalam memahami tingkah laku subordinat.
- 1.6.6 Membantu menentukan elemen-elemen yang perlu diberi perhatian oleh pengetua khususnya dalam membentuk satu budaya kerja positif dengan penekanan kepada unsur-unsur kualiti kerja yang baik dan prestasi kerja yang cemerlang. Pengetua yang berpengetahuan tentang perlakuan manusia akan memperoleh keuntungan apabila menghadapi cabaran dan masalah yang mungkin dihadapi pada masa akan datang. Kefahaman yang

kukuh tentang motivasi adalah satu aset yang cukup berharga untuk memahami sebab dan akibat timbulnya perlakuan guru-guru di sekolah dan dengan itu pengetua dapat mengarahkan tingkah laku ke arah pencapaian matlamat sekolah.

1.7 Batasan Kajian

Tidak banyak sekolah menengah yang mempunyai pengetua wanita. Lokasi kajian dipilih kerana 87.5 peratus pengetua di tempat kajian terdiri daripada pengetua wanita. Oleh sebab jumlah yang agak terhad maka persampelan secara rawak mudah dibuat ke atas guru-guru di sekolah-sekolah menengah yang terletak di sekitar Penampang dan sekitar 5 km daripada pusat bandar Kota Kinabalu, Sabah bagi mewakili populasi yang luas, dengan responden tidak kurang daripada 30 peratus daripada keseluruhan jumlah guru bagi setiap sekolah.

Sampel kajian melibatkan ramai guru sebagai responden di sekolah-sekolah yang berlainan. Penyerahan soal selidik dilakukan di kesemua sekolah yang telah dipilih. Oleh sebab guru-guru dibebani dengan banyak tugas dan kesibukan, khususnya pada akhir tahun di mana sekolah akan mulai bercuti panjang, maka tidak semua responden menyerahkan kembali borang yang lengkap diisi. Oleh itu, pengkaji perlu menyediakan masa yang cukup untuk memantau sendiri pengisian borang soal selidik di sekolah-sekolah berkenaan.

Semua sekolah yang telah dipilih mempunyai jumlah guru wanita yang lebih ramai berbanding dengan guru lelaki. Ini menyokong pendapat Walumbwa dan Ojode (2002) yang menyatakan bahawa majoriti guru secara global merupakan wanita. Oleh itu, pengkaji meminta kebenaran daripada pengetua untuk menjadikan semua guru lelaki menjadi responden bagi menyeimbangkan jumlah responden mengikut gender.

Dapatan kajian ini bergantung kepada kejujuran responden dalam menjawab item-item yang dikemukakan. Oleh itu kemungkinan untuk berlaku ketidaktepatan jawapan dan unsur bias boleh berlaku.

Kajian ini juga hanya memfokuskan hubungan antara dimensi jenis kepimpinan pengetua dan dimensi motivasi kerja dan tidak mengkaji hasil akhir perhubungan di antara dua pemboleh ubah berkenaan iaitu prestasi kerja.

1.8 Definisi Operasional

Beberapa istilah dan pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini mempunyai makna yang khusus. Konsep dan istilah-istilah tersebut dijelaskan seperti di bawah.

1.8.1 Kepimpinan

Kepimpinan merupakan satu kebolehan untuk mempengaruhi orang lain bekerja bersama-sama sebagai satu pasukan untuk mencapai sesuatu objektif organisasi yang telah dirancang. Kepimpinan bukan sahaja bergantung pada sifat-sifat yang ada pada pemimpin, tetapi juga memerlukan kerjasama dan sokongan semua pihak yang menjadi anggota sesebuah organisasi. Kepimpinan yang berjaya dapat memobilisasikan atau menggerakkan perlakuan subordinat seperti yang dikehendaki oleh pemimpin. Dalam konteks kajian ini, kepimpinan merupakan satu seni atau proses mempengaruhi subordinat supaya bekerja dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat organisasi.