

Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah

NORHANNAN RAMLI
JAMALIAH ABDUL HAMID

ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini adalah untuk meninjau persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita dan juga hubungannya dengan tahap motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di Kajang, Selangor. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan secara tinjauan dengan menggunakan kaedah soal selidik The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) dan A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT). Kajian ini melibatkan 203 orang responden daripada tujuh buah sekolah menengah di Kajang, Selangor. Penganalisan dapatan kajian menggunakan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai, ANOVA dan analisis korelasi Pearson dengan penetapan aras $\pm = .05$. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di Kajang secara keseluruhannya berada di tahap agak memuaskan. Walaupun gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan dimensi struktur tugas lebih dominan berbanding dimensi timbang rasa, namun kedua-duanya berada di tahap agak memuaskan sahaja. Daripada aspek tahap motivasi pula, didapati tahap motivasi guru-guru terhadap tugas adalah ditahap agak memuaskan. Kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan faktor-faktor demografi guru. Begitu juga dengan persepsi guru terhadap tahap motivasi guru, tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor-faktor demografi guru, kecuali faktor umur. Walau bagaimanapun, terdapat hubungan yang signifikan antara tahap motivasi guru dengan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita. Ini mengesahkan bahawa semakin tinggi persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita, maka semakin meningkat tahap motivasi guru. Kajian ini menyokong dapatan berkaitan dan andaian umum yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan pengetua wanita memang mempengaruhi tahap motivasi kerja guru.

ABSTRACT

The main objective of this research is to observe the teachers' perception towards the leadership style of woman principals and also its relationship

with the level of teachers' motivation in secondary schools in Kajang, Selangor. This descriptive quantitative research is done through a survey using The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) and A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT). This research involve 203 respondents from seven secondary schools in Kajang, Selangor. The research data is analyzed based on frequency, percentage, mean, standard deviation, ANOVA and Pearson correlation analysis, with the level of $\pm = .05$. The result obtained shows that the teachers' perception towards the leadership style of woman principals in secondary schools in Kajang is at moderate satisfactory level. Even though the task-based structure is more dominant as compared to the consideration dimension in the leadership style of women principals, both dimensions are at moderate satisfactory level. In the aspect of motivation, it is found that the result shows that the level of the teachers' motivation towards their work is at moderate satisfactory level. The study also found that the teachers' demography factors did not bring significant difference in the teachers' perception towards the leadership style of woman principals. Besides that, the result showed that only age factor gave significant difference in the level of teachers' motivation as compared to other demography factors. However, there is a significant relationship between the level of the teachers' motivation and the teachers' perception towards the leadership style of woman principals. The higher the level of the teachers' perception towards the leadership style of woman principals, the higher the level of the teachers' motivation. This study supports the findings of other studies that the leadership style among the woman principals affect the level of teachers' motivation in schools.

PENGENALAN

Senario yang wujud dalam profesion perguruan di Malaysia masa kini adalah bilangan guru wanita dan pengetua wanita telah melebihi jumlah guru lelaki dan pengetua lelaki. Justeru, pemilihan pengetua tidak hanya berdasarkan jantina, sebaliknya perlu berlandaskan kriteria seperti kemampuan, kekananan, pengalaman dan tahap keilmuan (Harvey dan Donaldson 2003).

Sebagai pengetua wanita di sesebuah sekolah selalunya menghadapi dualisma dalam bebanan tugas, iaitu sebagai pengetua di sekolah dan menghadapi tugas dan tanggungjawab mengurus rumah tangga (Langer & Boris-Schacter 2003). Keupayaan mereka menjalankan tugas kepimpinan di sekolah mungkin diragui oleh guru-guru bawahan, terutama guru-guru lelaki. Keraguan ini memberi kesan terhadap kepercayaan dan kerjasama yang diberikan. Di samping itu, pengetua wanita juga berhadapan dengan cabaran peribadi, iaitu espektasi masyarakat terhadap pemimpin wanita yang sentiasa dikaitkan dengan sifat penyayang (Langer & Boris-Schacter 2003).

Namun sebagai pemimpin, pengetua wanita juga tetap bertanggungjawab membawa perubahan kepada sekolah yang dipimpinya. Pengetua wanita perlu berani menghadapi risiko dan perlu memikul tanggungjawab terhadap keputusan yang diambilnya (Collard 2001). Dalam menerapkan perubahan, tidak semua orang bersetuju dan akur terhadap perubahan yang cuba diketengahkannya. Ini sememangnya disebabkan oleh sifat semula jadi manusia yang berbagai-bagai dan mempunyai kehendak yang berbeza-beza. Perkara ini jelas sebagaimana yang dinyatakan oleh Ibrahim (1993), bahawa manusia itu beraneka ragam sifatnya. Oleh itu, bukan mudah bagi pengetua wanita untuk memberi arahan kepada kakitangan atau staf di bawah pimpinannya supaya mereka dengan sukarela dan rasa tanggungjawab dalam melakukan tugas yang telah diarahkan (Kochan, Spencer & Mathews 2000).

Wanita juga seringkali dianggap mengalami halangan, gagal menyelesaikan masalah dan pembuat keputusan yang tidak cekap. Wanita juga dianggap memerlukan bantuan tambahan atau kurang bersedia untuk membuat sebarang keputusan. Selain itu, wanita dianggap tidak adil, kerap disalahertikan kerana dikatakan membuat keputusan berdasarkan emosi dan sentimen. Baron (1987) dalam kajiannya mendapati beberapa alasan yang diutarakan oleh lelaki kerana tidak mahu menerima wanita sebagai ketua adalah seperti berikut: (1) wanita tidak begitu yakin, (2) wanita mempunyai kurang pengaruh atau kuasa, (3) wanita kurang bijak berurusan, dan (4) wanita kadang-kadang terlalu mendesak.

Kecemerlangan sesebuah organisasi pula mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan tahap motivasi yang dimiliki oleh kakitangannya. Pekerja mendapat kepuasan apabila keperluannya dipenuhi dan majikan mendapat kepuasan apabila pekerjanya dapat mencapai tingkat produktiviti yang tinggi. Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada bagaimana pengetua dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang berwibawa. Kepimpinan yang berwibawa meliputi memiliki pengetahuan yang meluas dalam aspek pengurusan sekolah. Ini termasuklah pengurusan pejabat, pengurusan kurikulum, perkembangan kakitangan, motivasi kepada guru-guru, pelajar-pelajar dan kakitangan sekolah, hubungan dengan luar sekolah serta berusaha meningkatkan prestasi sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia 1990).

Ini menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang besar dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan generasi akan datang. Dalam konteks kepengetuaan di Malaysia, setiap pengetua semestinya mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan menggunakan gaya kepimpinan tertentu dalam memotivasikan guru serta kakitangan ke arah perubahan tersebut.

Menyedari cabaran yang dihadapi oleh pemimpin wanita, pengkaji mengkaji apakah tahap gaya kepimpinan yang mampu diketengahkan oleh pemimpin wanita dalam situasi sekolah mereka. Menurut Hersey dan Blanchard (1977), situasi sesebuah tempat dan cabarannya mempengaruhi gaya kepimpinan dan prioriti yang ditetapkan oleh pemimpin. Gaya kepimpinan pengetua amat penting dalam

menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Kerjasama guru akan diperoleh jika pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dan dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas mereka. Pengkaji akan mengenal pasti sejauh mana gaya kepimpinan pengetua wanita yang mengamalkan dimensi struktur tugas dan timbang rasa dapat mempengaruhi motivasi guru-guru di sekolah. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di Kajang.
2. Mengetahui hubungan tahap motivasi guru dengan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

KAEDAH KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini berbentuk kuantitatif deskriptif. Ia dilaksanakan secara tinjauan, iaitu meneroka persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah. Kaedah soal selidik telah dipilih untuk mengumpul data daripada responden. Pemilihan responden adalah berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian. Kajian dijalankan di tujuh buah sekolah menengah di Kajang, Selangor yang melibatkan populasi guru. Populasi guru ini tidak termasuk Guru Penolong Kanan, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan Ketua Bidang.

INSTRUMEN KAJIAN

Soal selidik dalam kajian ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A ialah soalan yang berkaitan dengan maklumat latar belakang berkaitan dengan ciri-ciri demografi guru, iaitu umur, taraf pendidikan tertinggi, tempoh kerjaya dalam perguruan dan tempoh mengajar di sekolah kajian. Bahagian B ialah soal selidik bagi mengukur gaya kepimpinan pengetua wanita yang mengandungi 45 item. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan instrumen *The Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang dibentuk oleh Universiti Ohio (Halpin 1966). Item bagi dimensi struktur tugas ialah soalan 1 hingga 31. Item bagi dimensi timbang rasa ialah soalan 32 hingga 45. Bagi Bahagian C, soal selidik yang digunakan dibentuk daripada *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency* (QMAT) oleh Mehrabian dan Bank (1978) untuk mengukur tahap motivasi guru. Bahagian ini mengandungi 34 item berkaitan dengan motivasi pencapaian seseorang. Sebanyak 18 item adalah pernyataan positif dan 16 lagi pernyataan negatif. Setiap item terdapat lima pilihan jawapan yang menyatakan darjah persetujuan berbentuk skala lima mata. Kedudukan skala tersebut adalah

seperti 1 (Tidak pernah), 2 (Sekali sekala), 3 (Kerap kali), 4 (Sentiasa) dan 5 (Amat kerap). Bagi item-item negatif, dikodkan semula dalam bentuk positif dan pemberian markah adalah seperti 1 (Amat kerap), 2 (Sentiasa), 3 (Kerap kali), 4 (Sekali sekala) dan 5 (Tidak pernah).

Untuk memastikan item soal selidik boleh dipercayai dan ada kesahan, pengkaji telah menjalankan satu kajian rintis di Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar Damai Perdana dan Sekolah Menengah Kebangsaan Miharja. Pengkaji menetapkan nilai Alpha Cronbach di tahap 0.60 kerana menurut Majid (1990), pekali kesahan yang sering digunakan hendaklah melebihi melebihi daripada 0.60. Seramai 30 orang responden daripada kedua-dua buah sekolah dipilih secara rawak. Hasil kajian rintis menunjukkan bahawa nilai kesahan bagi dimensi struktur tugas ialah 0.86, manakala bagi dimensi timbang rasa ialah 0.76. Nilai ini adalah dianggap baik. Nilai kesahan *Alpha Cronbach* bagi tahap motivasi guru pula ialah 0.66. Berdasarkan pendapat Mohd. Majid Konting (1990), nilai ini rendah tetapi ia memadai kerana ia melebihi 0.60.

SAMPEL KAJIAN

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di sekolah-sekolah menengah di Kajang, Selangor. Terdapat 11 buah sekolah menengah di Kajang. Daripada 11 buah sekolah menengah tersebut, sembilah buah daripadanya dipimpin oleh pengetua wanita. Tujuh buah sekolah menengah telah dipilih untuk kajian ini, iaitu empat buah sekolah menengah kebangsaan dan tiga buah sekolah menengah agama di mana sebuah daripadanya merupakan sekolah menengah agama swasta. Jumlah populasi guru di sekolah-sekolah menengah yang dipimpin oleh pengetua wanita di Kajang ialah 752 orang. Mengikut jadual persampelan Krejcie dan Morgan (1970), untuk populasi yang bersaiz 750, saiz sampel yang diperlukan adalah 254. Seramai 40 orang guru dipilih secara rawak daripada setiap buah sekolah membawa kepada jumlah persampelan seramai 280 orang. Bilangan sampel adalah melebihi had saiz sampel yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan. Bagaimanapun, hanya 203 guru telah memulangkan soal selidik kajian.

DAPATAN KAJIAN

LATAR BELAKANG RESPONDEN

Daripada 280 set soal selidik yang diedarkan, hanya 203 set soal selidik (72.5%) yang diterima semula daripada responden. Menurut Cohen dan Manion (1980), reka bentuk korelasi tidak memerlukan saiz sampel yang besar.

Daripada jumlah ini, seramai 30 orang guru (14.8%) berumur 30 tahun ke bawah, 52 orang guru (25.6%) berumur di antara 31 hingga 35 tahun, 62 orang guru (30.5%) berumur di antara 36 hingga 40 tahun, 31 orang guru (15.3%) berumur

di antara 41 hingga 45 tahun, 18 orang guru (8.9%) berumur di antara 46 hingga 50 tahun dan 10 orang guru (4.9%) berumur 51 tahun dan ke atas. Seramai 6 responden (3.0%) berkelulusan STP/HSC/STPM, 9 responden (4.4%) berkelulusan Diploma, 171 responden (84.2%) berkelulusan Ijazah Sarjana Muda dan 17 responden (8.4%) berkelulusan Ijazah Sarjana. Secara kumulatifnya, 92.6% responden mempunyai taraf pendidikan yang tinggi, iaitu berkelulusan Ijazah Sarjana Muda dan Ijazah Sarjana.

Dari segi tempoh kerjaya dalam perguruan pula didapati 35 orang guru (17.2%) mempunyai pengalaman mengajar kurang daripada 5 tahun, 64 orang guru (31.5%) mempunyai pengalaman mengajar di antara 6 hingga 10 tahun, 55 orang guru (27.1%) mempunyai pengalaman mengajar di antara 11 hingga 15 tahun, 17 orang guru (8.4%) mempunyai pengalaman mengajar di antara 16 hingga 20 tahun dan 32 orang guru (15.8%) mempunyai pengalaman mengajar melebihi 21 tahun.

JADUAL 1. Maklumat responden

Latar Belakang	Kekerapan	Peratusan
Umur:		
- Kurang 30 tahun	30	14.8
- 31 hingga 35 tahun	52	25.6
- 36 hingga 40 tahun	62	30.5
- 41 hingga 45 tahun	31	15.3
- 46 hingga 50 tahun	18	8.9
- 51 tahun ke atas	10	4.9
Taraf Pendidikan Tertinggi:		
- STPM/HSC/STPM	6	3.0
- Diploma	9	4.4
- Ijazah Sarjana Muda	171	84.2
- Ijazah Sarjana	17	8.4
Pengalaman Mengajar:		
- Kurang 1 tahun	35	17.2
- 6 hingga 10 tahun	64	31.5
- 11 hingga 15 tahun	55	27.1
- 16 hingga 20 tahun	17	8.4
- 21 tahun ke atas	32	15.8
Tempoh Mengajar di Sekolah Kajian:		
- Kurang 1 tahun	4	2.0
- 1 hingga 5 tahun	115	56.7
- 6 hingga 10 tahun	58	28.7
- 11 hingga 15 tahun	14	6.9
- 16 hingga 20 tahun	10	4.9
- 21 tahun ke atas	2	1.0

Seterusnya, tempoh mengajar di sekolah kajian pula mendapati, 4 orang guru (2.0%) telah mengajar kurang daripada 1 tahun, 115 orang guru (56.7%) telah mengajar di antara 1 hingga 5 tahun, 58 orang guru (28.6%) telah mengajar di antara 6 hingga 10 tahun, 14 orang guru (6.9%) telah mengajar di antara 11 hingga 15 tahun, 10 orang guru (4.9%) telah mengajar di antara 16 hingga 20 tahun dan 2 orang guru (1.0%) telah mengajar di antara 21 hingga 25 tahun. Jadual 1 menunjukkan maklumat demografi responden.

PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA

Bagi menghuraikan keseluruhan tahap persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita bagi struktur tugas dan timbang rasa, serta tahap motivasi guru, jumlah keseluruhan min dikira dan dibahagikan dengan jumlah item untuk menghasilkan min keseluruhan. Tafsiran min yang digunakan ditunjukkan dalam Jadual 2.

JADUAL 2. Taburan penentuan tahap min dan sisihan piawai

Tahap	Min
1. Tidak memuaskan	1.00 – 2.00
2. Agak memuaskan	2.01 – 3.00
3. Memuaskan	3.01 – 4.00
4. Sangat memuaskan	4.01 - 5.00

Min skor bagi skala gaya kepimpinan wanita secara keseluruhan adalah agak memuaskan, iaitu min = 2.85 (SP = .57). Min bagi dimensi struktur tugas ialah min = 2.97 (SP = .62), manakala bagi dimensi timbang rasa ialah min = 2.60 (SP = .62) (lihat Jadual 3). Walaupun perbezaan min yang ditunjukkan adalah sedikit, tetapi ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan struktur tugas adalah lebih dominan di sekolah-sekolah menengah di Kajang mengikut persepsi guru. Kedua-dua dimensi gaya kepimpinan pengetua wanita berada di tahap yang agak memuaskan sahaja. Ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua wanita bagi kedua-dua dimensi perlu dipertingkatkan.

JADUAL 3. Min dan sisihan piawai persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di Kajang

Dimensi Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	Min	Sisihan Piawai
1. Dimensi struktur	2.97	.62
2. Dimensi timbang rasa	2.60	.62
Skor Keseluruhan	2.85	.57

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA BERDASARKAN
DIMENSI STRUKTUR TUGAS

Dimensi struktur tugas ialah dimensi pertama dalam gaya kepemimpinan pengetua wanita. Penemuan kajian mendapati gaya kepemimpinan pengetua wanita berdasarkan dimensi ini secara keseluruhannya berada pada tahap agak memuaskan dengan $\text{min} = 2.97$ ($\text{SP} = .62$). Gaya kepemimpinan pengetua wanita dalam dimensi ini diukur berdasarkan persepsi responden guru tentang cara pengetua wanita menstruktur dan mendefinisikan peraturannya dan peraturan pekerjaanya ke arah mencapai matlamat.

Bagaimanapun, analisis item menunjukkan bahawa guru-guru lebih kerap melihat pengetua wanita melaksanakan struktur yang berkaitan dengan pengawasan disiplin guru, tetapi tidak semestinya kepada tugas-tugas rasmi yang lain, khususnya dalam bidang pencerapan. Item-item struktur tugas tersebut ialah “Beliau meminta semua guru mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan” dengan $\text{min} = 3.58$ ($\text{SP} = .88$), “Beliau menjelaskan apa yang diharapkan daripada guru-guru” dengan $\text{min} = 3.40$ ($\text{SP} = 1.03$), “Beliau menentukan semua guru menjalankan tugas dengan sepenuhnya” dengan $\text{min} = 3.36$ ($\text{SP} = 1.00$) dan “Beliau memastikan bahawa guru-guru menandatangani buku kehadiran guru di pejabat” dengan $\text{min} = 3.36$ ($\text{SP} = 1.06$). Ini menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai persepsi bahawa pengetua menitikberatkan disiplin guru.

Item-item struktur seperti “Beliau melakukan pencerapan di dalam kelas” $\text{Min} = 2.25$ ($\text{SP} = 1.17$), “Beliau melakukan pengajaran dalam kelas” dengan $\text{min} = 2.28$ ($\text{SP} = 1.52$) dan “Beliau melakukan pencerapan pada buku latihan pelajar” dengan $\text{min} = 2.37$ ($\text{SP} = 1.44$) membuktikan bahawa guru-guru berpersepsi bahawa

JADUAL 4. Min dan sisihan piawai struktur tugas dalam gaya
keimpinan pengetua wanita berdasarkan persepsi guru

Item Struktur Tugas dalam Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita berdasarkan Persepsi Guru	Min	Sisihan Piawai
1. Beliau meminta semua guru mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan.	3.58	.88
2. Beliau menjelaskan apa yang diharapkan daripada guru-guru	3.40	1.03
3. Beliau menentukan semua guru menjalankan tugas dengan sepenuhnya	3.36	1.00
4. Beliau memastikan bahawa guru-guru menandatangani buku kehadiran guru di pejabat	3.36	1.06
5. Beliau melakukan pencerapan di dalam kelas	2.25	1.17
6. Beliau melakukan pengajaran di dalam kelas	2.28	1.52
7. Beliau melakukan pencerapan pada buku latihan pelajar	2.37	1.44
Skor Keseluruhan	2.97	.62

pengetua paling kurang melakukan pencerapan dan juga pengajaran di sekolah. Secara keseluruhan, keputusan min dan sisihan piawai bagi dimensi struktur tugas ini dapat dilihat dalam Jadual 4.

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA BERDASARKAN
DIMENSI TIMBANG RASA

Dimensi timbang rasa pula ialah dimensi kedua dalam gaya kepimpinan pengetua wanita. Penemuan kajian mendapati gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan dimensi ini secara keseluruhannya juga berada pada tahap agak memuaskan dengan min = 2.59 (SP = .62). Gaya kepimpinan pengetua wanita dalam dimensi ini diukur berdasarkan persepsi responden guru tentang cara pengetua wanita menunjukkan persahabatan, saling menghormati, saling mempercayai dan terjalin hubungan yang mesra antara pemimpin dan pekerjanya

Berdasarkan Jadual 5, item-item timbang rasa dalam gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan persepsi guru ialah “Beliau mudah didekati dan mesra dengan semua guru” min = 2.92 (SP = 1.06), “Beliau sedia melakukan perubahan sekiranya diperlukan” min = 2.80 (SP = 1.30) dan “Beliau bertanggungjawab atas segala tindakan semua guru” min = 2.76 (SP = 1.33). Ini menunjukkan bahawa guru-guru berpandangan bahawa pengetua mengambil berat tentang kakitangan, mesra serta sedia melakukan perubahan.

Item-item “Beliau mendapatkan persetujuan guru-guru terlebih dahulu sebelum meneruskan perkara yang penting” Min = 2.38 (SP = .86), “Beliau kurang bergaul dengan guru-guru” dengan min = 2.39 (SP = 1.13), dan “Beliau enggan menjelaskan segala tindakannya” dengan min = 2.40 (SP = 1.12) menunjukkan guru-guru berpersepsi bahawa pengetua kurang melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan serta mengasingkan guru dalam hal-hal yang penting.

Min skor item-item ini jelas menunjukkan bahawa walaupun pengetua wanita didapati mesra, bertanggungjawab dan bersedia berubah, namun mereka

JADUAL 5. Min dan sisihan piawai timbang rasa dalam gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan persepsi guru.

Item Timbang Rasa dalam Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita berdasarkan Persepsi Guru	Min	Sisihan Piawai
1. Beliau mudah didekati dan mesra dengan semua guru	2.92	1.06
2. Beliau sedia melakukan perubahan sekiranya diperlukan	2.80	1.30
3. Beliau bertanggungjawab atas segala tindakan semua guru	2.76	1.33
4. Beliau mendapatkan persetujuan guru-guru terlebih dahulu sebelum meneruskan perkara yang penting	2.38	.86
6. Beliau kurang bergaul dengan guru-guru	2.39	1.13
7. Beliau enggan menjelaskan segala tindakannya	2.40	1.12
Skor Keseluruhan	2.59	.62

dilihat kurang berusaha untuk berbincang dengan guru-guru tentang keputusan-keputusan yang perlu diambil atau yang telah diambil. Jelas di sini, gaya kepemimpinan pengetua wanita bagi dimensi timbang rasa dilihat lebih cenderung kepada kemesraan, tetapi tidak semestinya ke arah penglibatan kakitangan.

PERSEPSI GURU TERHADAP TAHAP MOTIVASI GURU

Hasil kajian menunjukkan bahawa min skor keseluruhan bagi tahap motivasi guru secara keseluruhan berada pada tahap agak memuaskan dengan min = 2.90 (SP = .41). Pencapaian min skor secara keseluruhan berada pada tahap agak memuaskan sahaja. Bagaimanapun, analisis item menunjukkan persepsi tahap motivasi guru sebenarnya tidak sama rata bagi aspek-aspek tertentu.

Item-item berikut menunjukkan tahap motivasi guru yang tinggi. Item-item ini telah dikodkan semula dalam bentuk positif seterusnya membawa makna motivasi guru berada di tahap sangat memuaskan. Item-item tersebut ialah “Saya bekerja kerana terpaksa” dengan min = 1.49 (SP = .96), “Belajar kemahiran baru tidak menarik minat saya” dengan min = 1.73 (SP = 1.17) dan “Saya cuma bekerja keras sekadar yang dikehendaki oleh pengetua sahaja” dengan min = 1.84 (SP = 1.51). Min skor ini menunjukkan bahawa guru-guru tidak bersetuju dengan

JADUAL 6. Min dan sisihan piawai tahap motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di Kajang

Item Tahap Motivasi Guru	Min	Sisihan Piawai
1. Saya merasa bangga dengan pekerjaan sebagai guru	4.01	.73
2. Saya percaya jika saya berusaha dengan gigih, saya akan mencapai matlamat hidup saya.	3.96	.74
3. Saya optimis terhadap kerja saya sebagai guru	3.94	1.01
4. Saya berpuas hati apabila dapat menyiapkan kerja penting yang memerlukan daya usaha yang lebih	3.91	.82
5. Saya dapat melaksanakan kerja dengan baik jika wujudnya persaingan	2.99	1.18
6. Saya suka bertugas di bawah pengetua saya sekarang	2.93	1.11
7. Saya lebih suka melakukan sesuatu kerja yang saya yakin dan senang daripada melakukan sesuatu kerja yang sukar dan mencabar	2.91	1.15
8. Saya tidak dapat bekerja dengan baik jika berada dalam keadaan tertekan	2.84	1.02
9. Saya bekerja kerana terpaksa	1.49	.96
10. Belajar kemahiran baru tidak menarik minat saya	1.73	1.17
11. Saya cuma bekerja keras sekadar yang dikehendaki oleh pengetua sahaja	1.84	1.51
Skor Keseluruhan	2.90	.41

kenyataan ini. Ini bermaksud bahawa guru-guru bekerja bukan kerana terpaksa. Mereka juga berminat untuk belajar kemahiran baru serta sanggup bekerja keras dan juga dengan rela hati walaupun tanpa arahan daripada pengetua.

Seterusnya item-item “Saya percaya jika saya berusaha dengan gigih, saya akan mencapai matlamat hidup saya” dengan min = 3.96 (SP = .74), “Saya optimis terhadap kerja saya sebagai guru” dengan min = 3.94 (SP = 1.01) dan , “Saya berpuas hati apabila dapat menyiapkan kerja penting yang memerlukan daya usaha yang lebih” dengan min = 3.91 (SP = .82) jelas menunjukkan tahap motivasi guru yang tinggi.

Analisis item-item lain seperti “Saya dapat melaksanakan kerja dengan baik jika wujudnya persaingan” dengan min = 2.99 (SP = 1.18), “Saya suka bertugas di bawah pengetua saya sekarang” dengan min = 2.93 (SP = 1.11), “Saya lebih suka melakukan sesuatu kerja yang saya yakin dan senang daripada melakukan sesuatu kerja yang sukar” dengan min = 2.91 (SP = 1.15) dan “Saya tidak dapat bekerja dengan baik jika berada dalam keadaan tertekan” dengan min = 2.84 (SP = 1.02) menjelaskan kesederhanaan persepsi motivasi diri apabila berhadapan dengan situasi berisiko. Umumnya, kesederhanaan min dalam item-item ini menunjukkan bahawa walaupun tahap motivasi guru amnya adalah positif, namun mereka kurang keyakinan menghadapi cabaran dan situasi berisiko mempengaruhi tahap motivasi guru.

PERBEZAAN PERSEPSI GURU TERHADAP GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA

Merujuk Jadual 7, hasil ANOVA Sehalu menunjukkan bahawa nilai $F = .978$ dan $p = .432$ bagi persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan faktor umur melebihi nilai $p > .05$. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara guru berlainan umur terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

Bagi persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan faktor taraf pendidikan pula, hasil ANOVA Sehalu menunjukkan bahawa nilai $F = 1.465$ dan $p = .225$, melebihi nilai $p > .05$. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara guru berlainan taraf pendidikan terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

Persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan faktor pengalaman mengajar, didapati bahawa nilai $F = 1.127$ dan $p = .345$, melebihi nilai $p > .05$. Ini membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara guru yang berbeza pengalaman mengajar terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita. Begitu juga dengan faktor tempoh mengajar, hasil ANOVA Sehalu menunjukkan bahawa nilai $F = 1.489$ dan $p = .195$, melebihi nilai $p > .05$. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara guru yang berbeza tempoh mengajar terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

JADUAL 7. Perbezaan persepsi guru-guru berdasarkan faktor-faktor demografi guru

Demografi Guru	SS	df	MS	F	p
Umur:					
- Antara kumpulan	1.599	5	.320	.978	.432
- Dalam kumpulan	64.420	197	.327		
Jumlah	66.019	202			
Taraf Pendidikan:					
- Antara kumpulan	1.427	3	.476	1.465	.225
- Dalam kumpulan	64.592	199	.325		
Jumlah	66.019	202			
Pengalaman Mengajar:					
- Antara kumpulan	1.470	4	.368	1.127	.345
- Dalam kumpulan	64.549	198	.326		
Jumlah	66.019	202			
Tempoh Mengajar:					
- Antara kumpulan	2.404	5	.481	1.489	.195
- Dalam kumpulan	63.615	197	.323		
Jumlah	66.019	202			

Petunjuk: SS =jumlah kuasa dua df =darjah kebebasan MS =min kuasa dua

Nota: *Signifikan pada aras keertian .05

Daripada keputusan ini jelas bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita adalah sama walaupun berbeza dari segi demografi guru.

PERBEZAAN TAHAP MOTIVASI GURU BERDASARKAN FAKTOR-FAKTOR DEMOGRAFI GURU

Ujian ANOVA Sehalah telah digunakan sekali lagi bagi melihat adakah guru-guru yang berlainan demografi mempunyai persepsi tahap motivasi yang berbeza. Merujuk Jadual 8, hasil ANOVA Sehalah menunjukkan bahawa nilai $F(5,197)=2.472$ dan $p < .05$ bagi tahap motivasi guru berdasarkan faktor umur. Ini bermaksud terdapat perbezaan tahap motivasi guru yang signifikan antara guru berlainan umur.

Hasil ANOVA Sehalah bagi tahap motivasi guru berdasarkan faktor taraf pendidikan, faktor pengalaman mengajar, faktor tempoh mengajar pula adalah tidak signifikan pada aras $p > .05$. Nilai F bagi setiap faktor adalah $F(3,199) = .548$, $F(4,198) = 1.88$, $F(5,197) = 1.104$. Daripada Jadual 8, didapati bahawa tahap motivasi guru berbeza secara signifikan hanya mengikut umur guru. Sementara, faktor-faktor demografi lain seperti taraf pendidikan, pengalaman mengajar dan tempoh mengajar, tahap motivasi mereka adalah sama sahaja.

JADUAL 8. Perbezaan tahap motivasi guru berdasarkan faktor-faktor demografi guru

Demografi Guru	SS	df	MS	F	P
Umur:					
- Antara kumpulan	2.029	5	.406	2.472	.034
- Dalam kumpulan	32.347	197	.164		
Jumlah	34.377	202			
Taraf Pendidikan:					
- Antara kumpulan	.282	3	.094	.548	.650
- Dalam kumpulan	34.095	199	.171		
Jumlah	34.377	202			
Pengalaman Mengajar:					
- Antara kumpulan	1.258	4	.314	1.880	.115
- Dalam kumpulan	33.119	198	.167		
Jumlah	34.377	202			
Tempoh Mengajar:					
- Antara kumpulan	.880	5	.176	1.035	.398
- Dalam kumpulan	33.496	197	.170		
Jumlah	34.377	202			

Petunjuk : $SS = \text{jumlah kuasa dua}$ $df = \text{darjah kebebasan}$ $MS = \text{min kuasa dua}$

Nota : *Signifikan pada aras keertian .05

Oleh kerana terdapat perbezaan tahap motivasi guru yang signifikan mengikut umur, maka ujian *Post Hoc Scheffe* telah dijalankan. Keputusan yang diperoleh adalah seperti dalam Jadual 9.

JADUAL 9. Ujian *post hoc scheffe* bagi perbezaan tahap motivasi guru berdasarkan umur

Umur		<30 tahun	31-35 tahun	36-40 tahun	41-45 tahun	46-50 tahun	>51
	Min	2.74	3.08	2.91	2.87	2.77	3.08
<30 thn	2.74	–	-.27*	-.17	-.13	-.04	-.34
31-35 thn	3.08	.27*	–	.10	.14	.23	-.07
36-40 thn	2.91	.17	-.10	–	.04	.14	-.17
41-45 thn	2.87	.13	-.14	-.04	–	.10	-.21
46-50 thn	2.77	.04	-.23	-.14	-.10	–	-.31
>51thn	3.08	.34	-.07	.17	.21	.31	–

Nota: *Signifikan pada aras keertian .05

Jadual 9 menunjukkan hasil ujian *Post Hoc Scheffe*. Berdasarkan Jadual 9, perbezaan yang signifikan dalam tahap motivasi guru hanya terdapat antara guru yang berumur 31 hingga 35 tahun dan guru-guru yang berumur kurang daripada 30 tahun. Bagaimanapun, guru-guru yang berumur 31 hingga 35 tahun mempunyai tahap motivasi yang lebih tinggi. Faktor kematangan umur mungkin adalah faktor yang mempengaruhi tahap motivasi dan komitmen seseorang guru.

HUBUNGAN TAHAP MOTIVASI DENGAN PERSEPSI GURU
TERHADAP GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA

Dapatan kajian menunjukkan korelasi positif yang signifikan, tetapi lemah antara tahap motivasi guru dengan gaya kepimpinan pengetua wanita, iaitu $r = .22$, $p < .05$ (lihat Jadual 10). Ini bermakna walaupun tahap motivasi guru dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka, tetapi hubungan ini adalah rendah. Mungkin terdapat pelbagai faktor lain yang turut mempengaruhi hubungan antara kepimpinan pengetua wanita dan tahap motivasi guru.

JADUAL 10. Analisis korelasi Pearson terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita dengan tahap motivasi guru

Tahap Motivasi	Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita
Korelasi Pearson (r)	.22*
Signifikan (2-ekor)	.002
N	203

* korelasi adalah signifikan pada tahap $\alpha = .05$

PERBINCANGAN

Persepsi terhadap kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di Kajang didapati agak memuaskan dan lebih cenderung terhadap orientasi struktur tugas berbanding timbang rasa. Bagaimanapun, beberapa kajian ilmiah lain juga telah mendapat hasil dapatan yang sama terhadap pengetua lelaki dan wanita (Gan Pei Ling, 2003). Oleh kerana itu, andaian bahawa wujudnya perbezaan dalam gaya kepimpinan wanita mungkin tidak tepat.

Selain itu, hasil kajian yang menunjukkan bahawa kebanyakan guru berpersepsi bahawa pengetua lebih banyak menitikberatkan pengawasan disiplin guru daripada melakukan kepimpinan pengajaran seperti pencerapan dan juga pengajaran di sekolah perlu diberi perhatian. Gaya kepimpinan pengetua yang lebih kerap mengawal daripada memberi bimbingan professional telah ditakrifkan

oleh Jones dan Webber (2001) sebagai tahap kepimpinan yang berada di tahap 'survival', dan bukan di tahap kepimpinan pengajaran. Menurut mereka lagi, salah satu ciri kepimpinan di tahap 'survival' ialah penggunaan gaya kepimpinan yang autokratik yang tidak banyak melibatkan guru-guru dalam proses membuat keputusan.

Di samping itu, dapatan kajian telah menunjukkan korelasi persepsi tahap motivasi guru dengan persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita adalah signifikan, tetapi lemah. Pada asasnya, persepsi mereka terhadap tahap motivasi diri mereka sendiri juga adalah di tahap agak memuaskan. Kesimpulan yang boleh diambil adalah faktor kepimpinan wanita merupakan hanya salah satu daripada beberapa faktor lain yang mempengaruhi tahap motivasi guru. Kajian lain perlu dilaksanakan untuk mengenal pasti faktor-faktor lain. Walaupun kajian oleh Hussine (1998), Kamal Arifin (2003) Khadijah (1999) dan Abd Latiff (2003) telah mendapati motivasi guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan, tetapi kajian mereka tidak mengambil kira faktor jantina pemimpin.

Seterusnya, dapatan kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan faktor-faktor demografi guru. Ini menunjukkan bahawa walaupun berbeza demografi, namun persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita adalah sama. Maklumat-maklumat yang didapati daripada kajian ini amat berguna dan bernilai kepada para pengetua, khususnya pengetua wanita. Sehubungan itu, pengkaji mencadangkan perkara-perkara berikut:

1. Untuk menjadi pengetua sekolah yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berwibawa, cemerlang dan berkesan, pemimpin wanita seharusnya mempunyai pengetahuan dan berkemahiran gaya kepimpinan yang mantap dari segi struktur tugas dan juga hubungan interpersonal.
2. Pengetua juga perlu mempunyai kemahiran melibatkan semua guru dalam pelbagai proses membuat keputusan supaya matlamat sekolah tercapai. Selain itu, perlu juga menyediakan jaringan komunikasi yang lengkap dan mahir serta bijak berkomunikasi. Komunikasi seharusnya berlaku dalam pelbagai hala, dari atas ke bawah dan sebaliknya. Komunikasi yang baik dan berkesan akan meningkatkan tahap kefahaman, mengelakkan salah faham, menyebarkan maklumat dengan cepat dan tepat serta memberi manfaat sebanyak mungkin maklumat yang ada.
3. Pengetua sekolah perlu prihatin tentang keperluan dan kebajikan guru-guru serta sentiasa memberi sokongan supaya mereka ini dimotivasikan. Guru yang bermotivasi tinggi akan merasa kepuasan dan keseronokan bekerja dan secara tidak langsung akan meletakkan kepentingan tugas pada tahap yang paling utama.
4. Pengetua wanita harus cekap mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan harmonis supaya guru-guru dapat bekerja dalam satu pasukan dan

saling membantu antara satu sama lain dan pelajar-pelajarnya pula dapat melalui proses pembelajaran yang berkesan dan menyeronokkan. Ini secara tidak langsung mengimbangkan kekurangan kepimpinan pengajaran yang mungkin wujud di sesetengah pengetua wanita.

KESIMPULAN

Kajian ini telah mengenal pasti persepsi guru-guru di sekolah menengah di Kajang terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita, tahap motivasi kerja mereka dan hubungan antara persepsi gaya kepimpinan wanita dengan tahap motivasi guru. Dapatan kajian mengesahkan kepimpinan wanita adalah memuaskan dan lebih cenderung terhadap gaya berstruktur tugas, dan gaya kepimpinan ini mempunyai korelasi signifikan, tetapi lemah dengan tahap motivasi guru. Beberapa kajian ilmiah yang lain diperlukan untuk mengesahkan dapatan kajian ini di peringkat populasi yang lebih luas.

RUJUKAN

- Collard, John L. 2001 Leadership and gender: An Australian perspective. *Educational Management and Administration* 29 (3) : 343-55.
- Gan Pei Ling. 2003. Hubungan persepsi guru terhadap tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru di daerah Kuala Pilah, Negeri Sembilan. Tesis Master Sc. Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Halpin, A.W. 1996. *Theory in research in administration*. New York: The MacMillan Co.
- Harvey, T. & Donaldson, G. 2003. Professional vitality: Do you have it? *Principal :The Embattled Principal* 83 (1) : 30-33.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1977. *The management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1982. *Management of organization behaviour, utilizing, human resources*. 4nd. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hussine Hangah @ Haji Hangah. 1998. Gaya kepimpinan pengetua wanita dan korelasinya dengan kepuasan bekerja di kalangan guru di daerah Hulu Langat, Selangor D.E. Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Ibrahim Mamat. 1993. *Kepimpinan sekolah: Teori untuk praktis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Jones, J.C. & Webber, C.F. 2001. Principal succession: A case study. Paper presented at Annual Meeting of the American Educational Research Association, Seattle, Washington, 10-14 April 2001.
- Kamal Arifin Jaih. 2003. Stail kepemimpinan pengetua dan kepuasan kerja di sebuah sekolah menengah kebangsaan (Agama) di Pahang. Kertas Projek. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 1990. *Laporan jawatankuasa mengkaji taraf pelajaran di sekolah-sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.

- Khadijah Walad. 1999. Kepimpinan pengetua dan motivasi guru: Satu kajian di sekolah menengah. Tesis Sarjana. Pusat Ilmu Pengajian Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Krejcie, R. V. & D. W. Morgan. 1970. Determining size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30 : 607-610.
- Kochan, F. K., Spencer, W. A. & Mathews, J. G. 2000. Gender-based perceptions of the challenges, changes, and essential skills of the principalship. *Journal of School Leadership* 10 (4) : 290-310.
- Langer, S. & Boris-Schacter, S. 2003. Challenging the image of the American principalship. *Principal: The Embattled Principal* 83 (1) : 14-18.
- Mehrabian, A. & Bank, L. 1978. A questionnaire measure of individual differences in achieving tendency. *Educational and Psychological Measurement* 38 : 475-478.
- Mohd Majid Konting. 1990. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Sidik Mohd Noah. 2002. *Reka bentuk penyelidikan: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
43400 UPM Serdang
Selangor Darul Ehsan