

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 3, Issue 2, April 2018

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msocialsciences.com

Hubungan Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah dengan Motivasi Guru

Evonne Lai Eng Fei[1], Crispina Gregory K Han[2]
[1]Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS)
[2]Unit Penyelidikan Pendidikan Luar Bandar (UPPLB), Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Correspondence: Evonne Lai Eng Fei (pilloweet_oxox@hotmail.com)

Abstrak

Kajian yang bertajuk hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan motivasi guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah dilaksanakan di daerah Sri Aman, Sarawak. Seramai 188 responden dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan instrumen soal selidik. Kepimpinan pengetua telah diukur menggunakan instrumen The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) dan iklim sekolah diukur menggunakan School-Level Environment Questionnaire (SLEQ). Instrumen soal selidik, A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendecy (QMAT) pula digunakan untuk mengukur tahap motivasi guru. Nilai alpha Cronbach soal selidik ialah .926, .747 dan .792. Dapatan kajian mendapati kepimpinan pengetua, iklim sekolah dan motivasi guru adalah pada tahap tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan kelayakan ikhtisas dan pengalaman mengajar, iklim sekolah berdasarkan kelayakan ikhtisas, motivasi guru berdasarkan kelayakan ikhtisas dan pengalaman mengajar. Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan yang signifikan bagi iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar. Analisis kajian juga menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah antara iklim sekolah dengan motivasi guru ($r=.358$, $p<.05$) dan antara hubungan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru ($r=.206$, $p<.05$).

Kata kunci: kepimpinan, iklim sekolah, kepimpinan pengetua, motivasi guru

The Relationship of Principals' Leadership and School Climate with Teachers' Motivation

Abstract

The study entitled 'The relationship of principals' leadership and school climate with teachers' motivation among the secondary school teachers was held in Sri Aman, Sarawak. A total of 188 respondents were selected through random sampling method. It is a quantitative research completed by using questionnaires. Principals' leadership has been measured using the Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ), while the school climate was measured by using the School-Level Environment Questionnaire (SLEQ). A measuring instrument Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendecy (QMAT) was used to measure the level of teachers' motivation. The Cronbach's Alpha values for the three questionnaires were .926, .747 and .792. The study found that the level of principals' leadership, school climate and teachers' motivation are high. The findings have shown that there is no significant differences between principals based on academic qualifications and

teaching experience, school climate based on academic qualifications, teachers' motivation existed based on professional qualifications and teaching experiences. However, there is significant difference school climate based on teaching experience. The results also indicated that there is a weak positive relationship between principals' leadership and teachers' motivation (r=.206, p <.05) and the relationship between school climate and teachers' motivation (r=.358, p <.05).

Keywords: leadership, school climate, principals' leadership, teachers' motivation

Pengenalan

Kewibawaan dan kecemerlangan seseorang pemimpin tertinggi berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah. Dalam konteks ini, pengetua yang merupakan pemimpin tertinggi memainkan peranan penting dalam merancang strategi yang berkesan terhadap pelaksanaan program-program yang harus dilaksanakan di sekolah. Tanggungjawab seorang pengetua bukan sahaja menggerakkan orang bawahannya untuk berubah malah juga memastikan kesinambungan struktur dan sistem yang sedia ada sentiasa terkehadapan selaras dengan perkembangan pesat teknologi dalam melahirkan 'Digital Natives' serta generasi baharu masa hadapan berlandaskan wacana Transformasi Nasional 2050 atau TN50 yang diperkenalkan oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia, Dato' Sri Haji Mohd Najib bin Tun Abdul Razak pada Bajet 2017. Daya saing sesebuah negara juga bergantung pada kecemerlangan pendidikan terutamanya iklim sesebuah sekolah. Iklim sekolah ditakrifkan sebagai gabungan kepercayaan, nilai dan tingkah laku pelajar, tenaga pengajar, pemimpin dan ibu bapa, tahap kemerdekaan, gaya kepimpinan dan kepuasan kerja. Peningkatan perhatian kepada iklim sekolah mencerminkan kebimbangan untuk sekolah meningkatkan dan keperluan untuk menyediakan pelajar untuk menangani pelbagai cabaran yang akan mereka hadapi dalam abad ke-21 (Hoy and Clover, 1986). Menurut Najeemah (2012), sekolah yang periang adalah sangat bermotivasi, dengan pencapaian produktif yang menjadikannya berbeza dengan sekolah-sekolah lain. Sebuah iklim sekolah yang sihat pula adalah sebuah sekolah yang memberi tumpuan kepada akademik dan pemimpin tersebut mampu mempengaruhi guru serta membangkitkan kepercayaan mereka bahawa mereka mempunyai kesan ke atas pembelajaran dan pengajaran.

Dalam meneruskan momentum pertumbuhan dan rentak perjalanan ke arah pengajaran dan pembelajaran abad ke-21, motivasi guru dianggap sebagai satu konstruk utama berikutan kesannya terhadap motivasi pelajar dan fungsi sekolah berkesan (Rufini, Bzuneck, & Oliveira, 2012). Sokongan kepada idea ini, Petermode (1991) menyatakan bahawa motivasi guru adalah berkaitan dengan tingkah laku, prestasi tujuan dan matlamat diarahkan dan sikap terhadap kerja. Ini termasuklah mempertimbangkan faktor-faktor seperti perbezaan fisiologi, psikologi dan persekitaran individu. Semua faktor dirangkumi dalam pembangunan pekerja untuk mencapai peribadi serta matlamat organisasi.

Secara keseluruhannya, motivasi guru memainkan peranan yang penting dalam menggalakkan kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran dan lebih cenderung untuk memberi motivasi kepada pelajar untuk belajar di dalam kelas, dan juga untuk memastikan pelaksanaan pembaharuan pendidikan dan perasaan kepuasan agar selari dengan pelaksanaan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) dan Kurikulum Standard Sekolah Menengah (KSSM) mulai tahun 2017. Oleh itu, kajian ini telah direka untuk mengenali dan cuba untuk mendalami hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan motivasi guru dan mencadangkan cadangan yang mungkin untuk meningkatkan motivasi guru di sekolah.

Tujuan dan Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara iklim sekolah dengan motivasi guru manakala objektif kajian ini adalah untuk:

a. mengenal pasti perbezaan yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan kelayakan ikhtisas.
b. mengenal pasti perbezaan yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar.
c. mengenal pasti perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan kelayakan ikhtisas.
d. mengenal pasti perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar.
e. mengenal pasti perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan kelayakan ikhtisas.
f. mengenal pasti perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar.
g. mengenal pasti hubungan yang signifikan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru.
h. mengenal pasti hubungan yang signifikan iklim sekolah dengan motivasi guru.

Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian adalah seperti berikut:

H_o1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan pengtetua berdasarkan kelayakan ikhtisas.

H_o2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar.

H_o3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan kelayakan ikhtisas.

H_o4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar.

H_o5: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan kelayakan ikhtisas.

H_o6: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar.

H_o7: Tidak terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru.

H_o8: Tidak terdapat hubungan yang signifikan iklim sekolah dengan motivasi guru.

Kajian Literatur

Kepimpinan Pengetua

Pemimpin berfungsi sebagai asas tindakan dalam kalangan anggota, membimbing kegiatan mereka dan mengarahkannya bagi memenuhi matlamat tertentu. Kepimpinan pula merupakan proses yang menekankan dinamika kumpulan dan perhubungan interpersonal antara anggota. Kepimpinan adalah pengisian ruang antara keperluan dan kebolehan pihak bawahan (subordinates) serta matlamat dan kehendak organisasi. Kepimpinan yang berkesan ialah kepimpinan yang merealisasikan hasrat (intentions) pengurus dan memenuhi keperluan pekerja. Pemimpin juga perlu memberi fokus kepada proses-proses membentuk semangat berkumpulan, kepimpinan sebagai satu seni mendorong kesetiaan (compliance), kepimpinan sebagai penggunaan kuasa untuk pengaruh dan kepimpinan sebagai satu tindakan atau kelakuan (Stogdil, 1974). Kebanyakan definisi kepimpinan oleh penyelidik menggambarkan bahawa kepimpinan melibatkan proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut. Ini bermakna pemimpin berusaha mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai matlamat yang dikehendaki. Oleh itu, kepimpinan bukanlah kerja seorang individu tetapi memerlukan juga kerjasama individu- individu yang lain.

Peranan pengetua sebagai pemimpin yang berketrampilan menumpukan kepada teknik pengurusan yang cekap dan mahir memanipulasi strategi dan keadaan bagi menjamin keberkesanan yang

maksimum (Sergiovanni, 1984). Pengetua berperanan sebagai pemimpin manusia yang mahir dan cekap dalam aspek perhubungan manusia dan perhubungan individu untuk menggerakkan stafnya, membina dan mengekalkan moral yang tinggi, menggalakkan inovasi dan kreativiti serta memberi sokongan yang perlu.

Peranan kepimpinan pengetua penting dalam menyumbang kepada kejayaan, kecemerlangan dan kualiti sekolah iaitu mempunyai wawasan tentang sekolahnya, menetapkan falsafah, misi dan matlamat serta objektif sekolahnya, menjelaskan wawasannya kepada semua staf dan pelajar termasuk ibu bapa dan masyarakat sekitar, menetapkan objektif dan strategi pengajaran dan kurikulum, menyelia, mengesan dan menilai kurikulum dan program pembelajaran, menyelaras program pengajaran dan aktiviti kurikulum sekolah, mengawasi waktu pembelajaran murid, menggalakkan dan memberikan sokongan kepada guru dalam pengajaran serta menyediakan insentif dan sumber, mengawal mutu pengajaran di sekolah dan mewujudkan iklim sekolah yang kondusif bagi meningkatkan proses pembelajaran (Hussein Mahmood, 1993).

Iklim Sekolah

Iklim sekolah adalah hasil daripada hubungan interpersonal dalam kalangan pelajar, keluarga, guru, kakitangan sokongan, dan pentadbir. Wang dan Degol (2015) mennyatakan bahawa sekolah merangkumi akademik, masyarakat, keselamatan, dan dimensi persekitaran institusi yang merangkumi hampir setiap ciri persekitaran sekolah yang mempengaruhi kognitif, tingkah laku, dan psikologi pembangunan. Pendekatan ini menujukkan bahawa iklim sekolah mempunyai persamaan dengan aspek persekitaran sekolah. Semua persekitaran sekolah adalah berbeza manakala sesetengah sekolah mesra, menarik, dan menyokong. Terdapat juga persekitaran sekolah yang kurangnya sifat tanggungjawab dan juga tidak selamat. Perasaan dan sikap yang dibangkitkan oleh persekitaran sekolah disebut sebagai iklim organisasi sekolah.

Hoy dan Miskel (2001) mengemukakan bahawa terdapat tingkah laku dalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana kerana dalamnya terdapat sejumlah keperluan individu dan tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan antara unsur dalamnya sangatlah dinamik.

Hersey dan Blancard (1998) mengatakan bahawa aktiviti yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasinya menyokong serta menyebabkan aktiviti itu terlaksana. Dengan demikian, dapatlah disimpulkan bahawa suasana iklim organisasi sekolah harus diciptakan dengan sedemikian rupa sehingga guru berasa selesa dalam melaksanakan tugas.

Walau bagaimanapun, iklim kondusif akan mendorong guru lebih berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Persekitaran kerja yang kurang menyokong seperti persekitaran fizikal pekerjaan dan hubungan yang kurang serasi antara seorang guru dengan guru yang lain akan menyebabkan prestasi kerja menjadi lebih buruk.

Indrawijaya dan Adam (1999) mengatakan bahawa organisasi adalah setiap bentuk persahabatan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara optimal dan terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh pihak atasan atau bawahan dalam sekelompok orang. Selain itu, Indrawijaya, Adam (1999) juga mendefinisikan organisasi sebagai struktur susunan pembahagian kerja dan struktur susunan hubungan kerjasama antara sekelompok orang pemegang posisi tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, organisasi dapat dikonklusikan sebagai suatu proses kerjasama antara sekelompok orang yang satu sama lain saling mempengaruhi dan tersusun dalam unit-unit tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Iklim organisasi adalah persekitaran manusia iaitu para guru melakukan pekerjaan mereka (Davis & Newstrom, 1996: 21) atau tingkah laku dalam persekitaran kerja yang dinilai secara langsung atau tidak langsung yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi tingkah laku guru (Gibson, Ivancevih & Donneily, 2003: 107). Oleh itu, tidak dapat dinafikan bahawa iklim organisasi adalah kualiti sifat atau persekitaran kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh pimpinan.

Iklim sekolah yang dimaksudkan dalam penyelidikan ini adalah meningkatkan keperluan komunikasi antara orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan. Peningkatan keperluan yang diperlukan oleh para pekerja merupakan salah satu kategori iklim organisasi yang dikembangkan oleh Hoy dan Miskel (2001: 190) iaitu disebutnya sebagai Open Climate.

Definisi iklim sekolah yang lebih oprasional dikemukakan oleh Robert Stringer (1984: 1), iaitu "asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to unfluence there behafior," atau dengan kata lain iklim organisasi sekolah merupakan sekumpulan persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu persekitaran yang mempengaruhi perilaku mereka. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapatlah dikatakan bahawa iklim organisasi sekolah adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap persekitaran tempat bekerja. Banyak dimensi iklim organisasi sekolah seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel, (2001:190). Antaranya ialah suportive, directive, restrictive, collegial, intimate, dan disengaged.

Motivasi Guru

Motivasi ialah suatu konsep yang menghuraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku serta melibatkan kepentingan, relevan, jangka kejayaan atau kegagalan, kepercayaan dalam ganjaran yang akan datang, keputusan untuk terlibat, kegigihan, tahap aktiviti yang tinggi dan ini menyebabkannya digambarkan sebagai 'enjin' yang menggerakkan 'sistem' (MacIntyre, MacKinnon, dan Clement, 2009). Motivasi merupakan konsep dalam psikologi yang telah menjadi bahan perbincangan selama kurang lebih daripada satu abad. Istilah motivasi diambil dari kata Latin 'movere' yang bererti bergerak (Steers dan Porter, 1991). Motivasi didefinisikan sebagai proses yang mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku (Berry, 1998). Pemahaman mengenai motivasi dengan memberikan definisi bahawa "Motivation is concerned with the desire from a person's wants, needs, or desires" (Spector, 2000). Definisi tersebut menjelaskan bahawa motivasi berkaitan dengan keinginan, keperluan, dan harapan sesorang untuk mencapai tujuan.

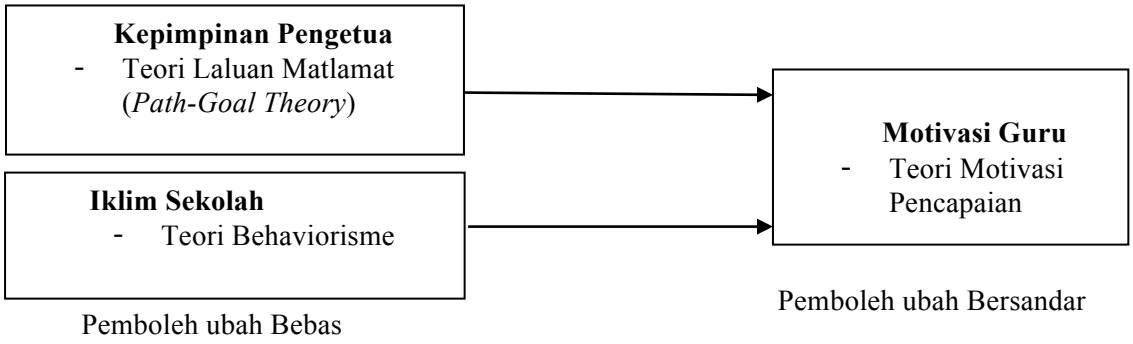
Seiring dengan definisi yang telah diberikan oleh dua ahli sebelumnya, motivasi juga dilihat sebagai satu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan ke arah mencapai matlamat tertentu (Munandar, 2001). Dengan kata lain, motivasi dapat disimpulkan sebagai proses yang menjelaskan keamatan, arah, dan 'presistancy' dari usaha mencapai tujuan (Robbins, 2003). Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahawa motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku pada individu yang mempunyai keinginan, keperluan, dan harapan untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepimpinan pemimpin sekolah mempunyai kesan sederhana kuat dan positif kepada perasaan dalaman dan motivasi guru, seterusnya mempengaruhi tingkah laku guru (Leithwood dan Sun, 2012). Pengurus atau mentor yang baik dapat menjelaskan wawasan organisasi (Papalexandris dan Galanaki, 2009). Ini juga menunjukkan bahawa hubungan antara dimensi gaya kepimpinan menjadi pengurus atau mentor yang baik dan menjelaskan wawasan organisasi memberi kesan yang berbeza terhadap penglibatan, motivasi, kepuasan kerja serta keberkesanan kerja. Keadaan ini wujud disebabkan oleh kualiti peribadi seseorang pemimpin dapat memberi kesan hubungan yang baik dengan pekerja bawahan dalam mencapai matlamat organisasi.

Pengurus yang berpegang kepada prinsip-prinsip perhubungan manusia dan sudah biasa dengan peranan kejelasan atau persefahaman, keinginan atau motivasi, serta penilaian dan penyesuaian teknik lebih produktif daripada pengurus yang hanya bimbang dengan sokongan organisasi dan kredit keputusan (Turanian, Yazdani dan Mahboneh, 2009). Ini sudah pasti dapat mewujudkan prestasi yang lebih baik, kehadiran kerja dan perolehan yang positif, semangat yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi (Boromand, 2005).

Kerangka Konseptual Kajian

Kajian yang dijalankan ini menjurus kepada hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan motivasi guru. Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual kajian mengenai hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian ini. Menurut Bennett (2000), pemboleh ubah bebas adalah pemboleh ubah yang merangsang atau memberikan perubahan kepada pemboleh ubah bersandar. Iklim sekolah dan kepimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas dan motivasi guru adalah pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Metodologi

Sampel kajian melibatkan seramai 188 guru di empat buah sekolah menengah di Daerah Sri Aman, Sarawak. Kaedah persampelan rawak mudah digunakan untuk memilih responden. Tahap kepimpinan pengetua, iklim sekolah dan motivasi guru diukur menggunakan soal selidik yang telah diadaptasi iaitu Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), School-Level Environment Questionnaire (SLEQ) dan A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT). Soal selidik meliputi item yang berkaitan dengan persepsi guru tentang motivasi, iklim sekolah dan kepimpinan pengetua mereka. Skala Likert lima mata untuk setiap item digunakan untuk soal selidik. Pemilihan jawapan adalah dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Menurut kajian literatur, pelbagai jawapan responden yang diberikan oleh Skala Likert adalah sangat penting (U. Sekaran, 2006). Walau bagaimanapun, dinyatakan bahawa jika bilangan kategori tindak balas lebih luas dan dekat dengan taburan data normal, persoalan sama ada jenis data adalah ordinal atau selang boleh diabaikan (B.M. Byrne, 2009). Oleh itu, bagi tujuan kajian, penyelidik dapat meneruskan analisis menggunakan kaedah ujian parametrik. Semua data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan perisian Statistical Package For Social Sciences (SPSS) Version 21. Ujian ANOVA sehala dan analisis korelasi telah digunakan untuk mencapai objektif kajian. Data yang dikumpul untuk kajian ini sangat dipercayai kerana nilai alpha Cronbach soal selidik untuk instrument *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* ialah .926, *School-Level Environment Questionnaire (SLEQ*) ialah .747 manakala insrtumen soal selidik *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)* pula ialah dan.792. Ketiga-tiga instrumen juga telah melalui penyemakan kesahan kandungan dan kesahan gagasan seperti analisis faktor telah dilaksanakan untuk tujuan kesahan instrumen.

Dapatan Kajian

Responden kajian terdiri daripada 50 (26.6%) lelaki dan 138 (73.4%) wanita. Dari segi umur responden, majoriti umur responden dalam kajian ini adalah 40 tahun dan ke atas iaitu 94 orang (50.0%). Dari segi kelayakan akademik tertinggi responden pula, didapati kebanyakan responden berkelayakan Ijazah Sarjana Muda iaitu 147 orang (78.2%) manakala 83 orang (44.1%) mempunyai pengalaman mengajar 16 tahun dan ke atas. Jadual 1 menunjukkan taburan demografi responden.

Jadual 1 : Demografi Responden

Demografi		*Kekerapan (n)*	*Peratus (%)*
Jantina	Lelaki	50	26.6
	Perempuan	138	73.4
Umur	Kurang daripada 29 tahun	33	17.6
	30 tahun hingga 40 tahun	61	32.4
	40 Tahun dan ke atas	94	50.0
Kelayakan	Diploma	17	9.0
Ikhtisas	Ijazah Sarjana Muda	147	78.2
	Ijazah Sarjana	24	12.8
	PhD	0	0
Pengalaman	1 hingga 5 Tahun	42	22.3
Mengajar	6 hingga 10 Tahun	32	17.0
	11hingga 15 Tahun	31	16.5
	16 tahun dan ke atas	83	44.1

Jadual 2 menunjukkan interpretasi skor min yang digunakan bagi analisis statistik deskriptif. Skor min 1.00 hingga 2.33 menunjukkan nilai min pada tahap rendah, skor 2.34 hingga 3.66 adalah nilai min pada tahap sederhana manakala skor nilai min 3.67 hingga 5.00 pada tahap tinggi.

Jadual 2 : Garis Panduan dan Cut Off Point bagi Skor Min

Skor Min	*Tafsiran Skor Min*
3.67 hingga 5.00	Tinggi
2.34 hingga 3.66	Sederhana
1.00 hingga 2.33	Rendah

Sumber: Sanger et al., (2007)

$H_0$1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan kelayakan ikhtisas

Jadual 3 menunjukkan kelayakan ikhtisas guru-guru yang menunjukkan jumlah setiap maklum balas terhadap kepimpinan pengetua. Keseluruhan dapatan menunjukkan min tahap maklum balas mengenai kepimpinan pengetua berada pada tahap yang sederhana (min=2.5213).

Jadual 3 : Perbezaan Min Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

	N	*Min*	*Sisihan Piawai*	*Sisihan Piawai Min*
Diploma	17	2.5882	.61835	.14997
Ijazah Sarjana Muda	147	2.4694	.92386	.07492
Ijazah Sarjana	24	2.7917	.97709	.19945
PhD	0	0	0	0
Jumlah	188	2.5213	.91018	.06553

Jadual 4 menunjukkan perbezaan min antara kepimpinan pengetua berdasarkan kelayakan ikhtisas. Ujian ANOVA sehala digunakan untuk menguji hipotesis nul. Analisis inferensi ANOVA sehala menunjukkan kebarangkalian (Sig=.262) lebih dari tahap kesignifikanan (p>.05), maka H_o1 gagal ditolak. Keputusan analisis juga menunjukkan [F(df=2,185, p>.05)=1.349] adalah tidak signifikan. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan min yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan kelayakan ikhtisas. Hal ini menunjukkan bahawa kelayakan ikhtisas bukan faktor utama yang memainkan peranan sebagai asas kekuatan tahap kepimpinan dalam kalangan guru yang dikaji.

Jadual 4 : Analisis ANOVA Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

	Sum of Squares	*df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
Between Groups	2.227	2	1.113	1.349	.262
Within Groups	152.688	185	.825		
Total	154.915	187			

H_o2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar

Jadual 5 menunjukkan pengalaman mengajar guru-guru terhadap kepimpinan pengetua. Keseluruhan dapatan juga menunjukkan min tahap maklum balas terhadap kepimpinan pengetua berada pada tahap yang sederhana (min=2.5213).

Jadual 5 : Perbezaan Min Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar

	N	*Min*	*Sisihan Piawai*	*Min Sisihan Piawai*
1 hingga 5 tahun	42	2.3810	1.05812	.16327
6 hingga 10 tahun	32	2.4688	.98323	.17381
11 hingga 15 tahun	31	2.6129	.88232	.15847
16 tahun dan ke atas	83	2.5783	.81331	.08927
Jumlah	188	2.5213	.91018	.06638

Jadual 6 menunjukkan dapatan analisis ANOVA sehala digunakan untuk menguji H_o2. Analisis inferensi ANOVA sehala menunjukkan kebarangkalian (Sig=.630) yang melebihi tahap kesignifikanan (p>.05). Ini membuktikan hipotesis H_o2 gagal ditolak. Keputusan analisis ANOVA sehala juga menunjukkan [F (df=3,184, p>.05)=.578] nilai p adalah tidak signifikan. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan min yang signifikan kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar. Ini menunjukkan faktor pengalaman mengajar merupakan pengetahuan yang dibentuk oleh interaksi antara faktor-faktor persekitaran kerja. Tempoh dan kekerapan melalui tugas pengajaran sama ada berjaya atau sebaliknya, sedikit demi sedikit membina pengetahuan dan kemahiran profesion yang diperlukan. Guru-guru berpengalaman banyak bergantung kepada ingatan dan tafsiran terhadap pengalaman pengajaran terdahulu yang berkaitan.

Jadual 6 : Analisis ANOVA Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar

	Sum of Squares	*df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
Between Groups	1.446	3	.482	.578	.630
Within Groups	153.469	184	.834		
Total	154.915	187			

H_o3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan kelayakan ikhtisas

Jadual 7 menunjukkan jumlah setiap maklum balas bagi iklim sekolah adalah pada tahap yang stinggi. Keseluruhan dapatan juga menunjukkan min tahap maklum balas mengenai iklim sekolah berada pada tahap yang tinggi (min=3.9724).

Jadual 7 : Perbezaan Min Iklim Sekolah Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

	N	*Min*	*Sisihan Piawai*	*Sisihan Piawai Min*
Diploma	17	3.8860	.45082	.10934
Ijazah Sarjana Muda	147	3.9579	.50443	.04160
Ijazah Sarjana	24	4.1224	.46824	.09558
PhD	0	0	0	0
Jumlah	188	3.9724	.49674	.03623

Jadual 8 menunjukkan analisis ANOVA sehala digunakan untuk menguji hipotesis nul 1. Analisis inferensi ANOVA satu hala menunjukkan kebarangkalian (Sig=.244) melebihi tahap kesignifikanan (p>.05), maka H_o3 gagal ditolak. Keputusan analisis juga menunjukkan [F (df=2,185, p>.05)=1.420] nilai p yang tidak signifikan. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan min yang signifikan iklim sekolah berdasarkan kelayakan ikhtisas. Memandangkan dapatan Ujian ANOVA sehala menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan kelayakan ikhtisas, maka ujian Post-Hoc Tukey tidak dijalankan.

Jadual 8 : Analisis ANOVA Iklim Sekolah Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

	Sum of Squares	*df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
Between Groups	.698	2	.349	1.420	.244
Within Groups	45.444	185	.246		
Total	46.142	187			

H_o4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar

Jadual 9 menunjukkan jumlah setiap maklum balas bagi iklim sekolah adalah pada tahap yang tinggi. Keseluruhan dapatan juga menunjukkan min tahap maklum balas mengenai iklim sekolah berada pada tahap yang tinggi (min=3.9724).

Jadual 9 : Min Perbezaan Iklim Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mengajar

	N	*Min*	*Sisihan Piawai*	*Sisihan Piawai Min*
1 hingga 5 tahun	42	3.7560	.57908	.08935
6 hingga 10 tahun	32	3.7520	.48085	.08500
11 hingga 15 tahun	31	4.0766	.29213	.05247
16 tahun dan ke atas	83	4.1280	.45258	.04968
Jumlah	188	3.9724	.49674	.03623

Jadual 10 menunjukkan analisis ANOVA sehala digunakan untuk menguji hipotesis nul 4. Analisis inferensi ANOVA sehala menunjukkan kebarangkalian (Sig=.000) kurang dari tahap kesignifikanan (p<.05), maka H_o4 berjaya ditolak. Keputusan analisis juga menunjukkan [F (df=3,184, p<.05)=8.939] nilai p adalah signifikan. Oleh itu, terdapat perbezaan min yang signifikan iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar. Memandangkan dapatan Ujian ANOVA sehala menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar, maka ujian Post-Hoc Tukey dijalankan.

Jadual 10 : Analisis ANOVA Iklim Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mengajar

	Sum of Squares	*df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
Between Groups	5.869	3	1.956	8.939	.000
Within Groups	40.273	184	.219		
Total	46.142	187			

Analisis Ujian Post-Hoc Tukey dalam Jadual 11 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan iklim sekolah berdasarkan keempat-empat kumpulan pengalaman mengajar. Dapatan analisis menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi iklim sekolah antara pengalaman mengajar 6 hingga 10 tahun terhadap 11 hingga 15 tahun dan 16 tahun ke atas iaitu nilai $p<0.05$. Ini membuktikan bahawa terdapat perbezaan nilai skor min bagi 6 hingga 10 tahun terhadap 11 hingga 15 tahun dan 16 tahun ke atas bagi iklim sekolah. Dapatan perbezaan min menyatakan pengalaman mengajar 16 tahun dan ke atas adalah lebih tinggi berbanding 6 hingga 10 tahun iaitu .37606, manakala bagi pengalaman mengajar 11 hingga 15 tahun juga menunjukkan perbezaan min yang lebih tinggi berbanding 6 hingga 10 tahun iaitu .32466. Ini menunjukkan susunan pengalaman mengajar bagi perbezaan min adalah dari 16 tahun ke atas, diikuti oleh 11 hingga 15 tahun, 1 hingga 5 tahun dan 6 hingga 10 tahun.

Jadual 11 : Ujian Post-Hoc Tukey iklim sekolah berdasarkan pengalaman mengajar

Pembolehubah Bersandar Pengalaman Mengajar	*(I)*	*(J) Pengalaman Mengajar*	*Perbezaan min (I-J)*	*Sig.*
Iklim Sekolah	1 hingga 5 tahun	6 hingga 10 tahun	.00400	1.000
		11 hingga 15 tahun	-.32066*	.022
		16 tahun dan ke atas	-.37206*	.000
	6 hingga 10 tahun	1 hingga 5 tahun	-.00400	1.000
		11 hingga 15 tahun	-.32466*	.033
		16 tahun dan ke atas	-.37606*	.001
	11 hingga 15 tahun	1 hingga 5 tahun	.32066*	.022
		6 hingga 10 tahun	.32466*	.033
		16 tahun dan ke atas	-.05410	.954
	16 tahun dan ke atas	1 hingga 5 tahun	.37206*	.000
		6 hingga 10 tahun	.37606*	.001
		11 hingga 15 tahun	.05140	.954

* Perbezaan min adalah signifikan pada aras 0.05.

H_o5 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar

Jadual 12 menunjukkan jumlah setiap maklum balas bagi motivasi guru adalah pada tahap yang tinggi. Keseluruhan dapatan juga menunjukkan min tahap maklum balas mengenai iklim sekolah berada pada tahap yang tinggi (min=3.9255).

Jadual 12 : Min Perbezaan Motivasi Guru Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

	N	*Min*	*Sisihan Piawai*	*Min Sisihan Piawai*
Diploma	17	4.0331	.25303	.06137
Ijazah Sarjana Muda	147	3.9158	.38878	.03207
Ijazah Sarjana	24	3.9089	.34331	.07008
PhD	0	0	0	0
Jumlah	188	3.9255	.37302	.02721

Jadual 13 menunjukkan analisis Ujian ANOVA sehala digunakan untuk menguji hipotesis nul 5. Analisis inferensi ANOVA sehala menunjukkan kebarangkalian (Sig=.461) melebihi dari tahap kesignifikanan (p>.05), maka H_o5 gagal ditolak. Keputusan analisis juga menunjukkan [F (df=2,185, p>.05)=.779] nilai p adalah tidak signifikan. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan min yang signifikan motivasi guru berdasarkan kelayakan ikhtisas. Namun begitu, berdasarkan min kelayakan ikhtisas, didapati golongan yang mempunyai pendidikan yang tinggi iaitu mempunyai ijazah lebih aktif melibatkan diri berbanding daripada mereka mempunyai kelulusan akademik yang agak rendah iaitu di peringkat sijil dan sebagainya. Pendidikan mempengaruhi pemikiran dan sikap seseorang dan mempunyai hubungan tingkah laku yang positif berbanding mereka yang mempunyai tahap pendidikan yang rendah (Mohamad Johdi Salleh et al., 2009).

Jadual 13 : Analisis ANOVA Motivasi Guru Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

	Sum of Squares	*df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
Between Groups	.217	2	.109	.779	.461
Within Groups	25.803	185	.139		
Total	26.020	187			

H_o6 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar

Jadual 14 menunjukkan jumlah setiap maklum balas bagi motivasi guru adalah pada tahap yang tinggi. Keseluruhan dapatan juga menunjukkan min tahap maklum balas mengenai motivasi guru berada pada tahap yang tinggi (min=3.9255).

Jadual 14 : Min Perbezaan Motivasi Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar

	N	*Min*	*Sisihan Piawai*	*Min Sisihan Piawai*
1 hingga 5 tahun	42	3.8333	.36513	.05634
6 hingga 10 tahun	32	3.9238	.54318	.09602
11 hingga 15 tahun	31	3.9435	.41185	.07397
16 tahun dan ke atas	83	3.9661	.26629	.02923
Jumlah	188	3.9255	.37302	.02721

Jadual 15 menunjukkan Ujian ANOVA sehala digunakan untuk menguji hipotesis nul 6. Analisis inferensi ANOVA sehala menunjukkan kebarangkalian (Sig=.307) adalah melebihi tahap kesignifikanan (p>.05), maka H_o6 gagal ditolak. Keputusan analisis juga menunjukkan [F (df=3,184, p>.05)=1.211] dengan nilai p yang tidak signifikan. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar. Namun demikian, seseorang individu yang mengatasi banyak rintangan dan sanggup bersusah payah untuk mencapai sesuatu yang baik mempunyai motivasi pencapaian yang tinggi.

Jadual 15 : Analisis ANOVA Motivasi Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar

	Sum of Squares	*Df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
Between Groups	.504	3	.168	1.211	.307
Within Groups	25.516	184	.139		
Total	26.020	187			

H_o7 Tidak terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru

Jadual 16 menunjukkan dapatan hubungan antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru. Dapatan ujian Korelasi Pearson dalam Jadual 12 menunjukkan wujudnya hubungan yang lemah (r=.206) antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru. Hubungan positif menunjukkan semakin baik kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua maka semakin tinggi motivasi guru di sekolah menengah. Sementara nilai signifikannya ialah .005 iaitu lebih kecil dari aras signifikan yang ditetapkan iaitu p<0.01. Oleh yang demikian, $H_0$7 adalah ditolak. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang lemah antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru.

Jadual 16 : Ujian Korelasi Person Kepimpinan Pengetua dengan Motivasi Guru

		Kepimpinan Pengetua	*Motivasi Guru*
Kepimpinan Pengetua	Pearson Correlation	1	.206*
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	188	188
Motivasi Guru	Pearson Correlation	.206**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	188	188
**. Signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).			

H_o8 Tidak terdapat hubungan yang signifikan iklim sekolah dengan motivasi guru

Jadual 17 menunjukkan hubungan antara iklim sekolah dengan motivasi guru. Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nul 8 (H_o8): tidak terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi guru. Dapatan ujian Korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang sederhana lemah (r=0.358) antara iklim sekolah dengan motivasi guru. Hubungan positif menunjukkan semakin baik ikim sekolah maka semakin tinggi motivasi guru di sekolah menengah. Sementara nilai signifikannya ialah .000 iaitu lebih kecil dari aras signifikan yang ditetapkan iaitu p<0.01. Oleh yang demikian, H_o8 ditolak.

Jadual 17 : Ujian Korelasi Pearson Iklim Sekolah Dengan Motivasi Guru

		Iklim Sekolah	*Motivasi Guru*
Iklim Sekolah	Pearson Correlation	1	.358**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	188	188
Motivasi Guru	Pearson Correlation	.358**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	188	188
** Signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).			

Perbincangan

Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah di daerah Sri Sman. Walau bagaimanapun hubungannya adalah lemah. Dapatan kajian bersamaan dengan hasil kajian Azman dan Natyada Wanlabeh (2012) yang menunjukkan bahawa prinsip-prinsip amalan kepimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru. Seterusnya, kajian ini turut menyokong pendapat Eyal et al. (2010) yang menyatakan bahawa kepimpinan dalam kalangan pengetua sekolah memainkan

peranan yang signifikan dengan motivasi guru. Begitu juga dapatan kajian Mossadegh Rad (2005) yang telah menunjukkan terdapatnya hubungan signifikan antara kepimpinan pengurus dengan tahap motivasi pekerja di Hospital Isfahan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini bertentangan dengan hasil kajian Grooki et al. (2013) di mana tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan mengurus dengan tahap motivasi pekerja di Pusat Kesihatan, Shiraz.

Dapatan kajian ini juga bersamaan dengan pendapat Berson dan Bruce (2004) bahawa kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang memberi kesan kepada motivasi, kreativiti, kepuasan kerja dan kejayaan organisasi. Oleh yang demikian, kepimpinan pengetua mampu untuk meningkatkan tahap motivasi guru dan seterusnya memberi kejayaan kepada pihak sekolah (Kyak et al., 2011). Seterusnya, Shukri Zain (2004) juga menegaskan bahawa amalan kepimpinan seseorang pengurus sekolah mampu memberi kesan tersebut turut menunjukkan kepimpinan pengurus sekolah mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru. Dalam kajian Eyal dan Roth (2011) juga menunjukkan bahawa kepimpinan dalam kalangan pengetua sekolah memainkan peranan penting dalam mempengaruhi motivasi guru. Seterusnya Kajian Leithwood dan Sun (2012) juga mendapati kepimpinan pemimpin sekolah mempunyai kesan sederhana kuat dan positif kepada perasaan dalaman dan motivasi guru, seterusnya mempengaruhi tingkah laku guru.

Dapatan Turanian dan Yazdani (2008) menunjukkan bahawa pengurus yang berpegang kepada prinsip-prinsip perhubungan manusia dan sudah biasa dengan peranan kejelasan atau persefahaman, keinginan atau motivasi, serta penilaian dan penyesuaian teknik lebih produktif daripada pengurus yang hanya bimbang dengan sokongan organisasi dan kredit keputusan (Turanian dan Yazdani, 2009). Ini sudah pasti dapat mewujudkan prestasi yang lebih baik, kehadiran kerja dan perolehan yang positif, semangat yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi (Boroumand, 2005). Penemuan dapatan kajian Siti Sarwati Johar (2006) juga mendapati terdapatnya hubungan signifikan positif antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru manakala gaya kepimpinan paling dominan ialah berorientasikan pencapaian. Sementara tahap motivasi guru adalah pada tahap sederhana.

Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006), telah menjalankan kajian untuk meninjau persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita dan juga hubungannya dengan tahap motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di Kajang, Selangor. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di Kajang secara keseluruhannya berada pada tahap agak memuaskan. Terdapat hubungan yang signifikan antara tahap motivasi guru dengan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

Dapatan ini secara keseluruhannya juga disokong oleh teori laluan matlamat yang menjelaskan bahawa kepimpinan yang baik adalah dengan memberi panduan yang jelas untuk mencapai sesuatu matlamat (House, 1971). Hal ini bermakna kepimpinan yang baik secara tidak langsung akan memberi motivasi kepada pekerja untuk mencapai matlamat organisasi bersama-sama dengan pemimpin. Teori motivasi pencapaian yang turut menyokong hasil dapatan kajian ini menegaskan bahawa individu yang mempunyai keinginan untuk mengatasi rintangan dan sanggup bersusah-payah untuk mencapai sesuatu yang baik (McClelland, 1978).

Walaupun dapatan kajian pengkaji menunjukkan terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi, namun kekuatan hubungan tersebut adalah lemah. Menurut Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) berpendapat kekuatan hubungan yang lemah mungkin disebabkan oleh wujudnya faktor lain iaitu faktor individu itu sendiri seperti keperluan, tujuan, sikap dan kemampuan yang turut mempengaruhi hubungan kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru.

Dapat seterusnya pula adalah mengenai keputusan analisis ujian korelasi yang menunjukkan wujudnya hubungan positif yang signifikan ($r=0.358$, $p <0.05$) di atara motivasi guru dengan iklim sekolah. Walaubagaimanapun, kekuatan hubungan yang wujud adalah lemah antara kedua-dua pemboleh ubah berdasarkan Indeks Korelasi Chua (2006). Berdasarkan dapatan yang diperoleh, maka hipotesis nul ditolak. Dengan ini, dapatlah disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi guru. Keputusan ini bersamaan dengan pendapat Hoy dan Miskel (2001)

bahawa ketika persekitaran sekolah kondusif menyebabkan guru lebih bermotivasi untuk bekerja (Kingoina, Kadenyi, dan Ngaruiya, 2015).

Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Smith, Hoy dan Sweetland (2003) yang mendapati wujudnya perhubungan yang positif di antara iklim sekolah dengan pencapaian pelajar sesebuah sekolah. Banyak kajian yang dibuat menunjukkan bahawa terdapat hubungkait yang rapat antara iklim sekolah dengan kejayaan murid. Sekiranya iklim sekolah baik, guru dan murid akan lebih bermotivasi dan pada masa yang sama aktiviti pengajaran dan pembelajaran akan berjalan dengan baik. Hal ini juga mendorong kepada hubungan yang baik antara pemimpin, guru, pelajar, orang tua dan masyarakat (Pourrajab, Roustaee, Talebloo, Kasmaienezhadfard, & Ghani, 2015).

Dapatan kajian ini yang mendapati iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi adalah bersamaan dengan kajian Yeh-Yun Lin dan Liu (2012). Kajian mereka mendapati secara khusus, pekerja yang mendapati iklim yang kreatif wujud dalam organisasi mereka, maka pekerja tersebut lebih bermotivasi untuk bekerja, seterusnya memberi kesan positif terhadap inovasi organisasi.

Penemuan kajian ini juga disokong oleh teori behaviorisme yang diperkenalkan oleh Skinner (1977) yang menerangkan bahawa perkembangan keperibadian adalah rangsangan dari luaran. Ini memberi suatu proses perubahan tingkah laku yang seterusnya menjadi rangsangan motivasi kepada guru. Hasil dapatan ini turut disokong oleh teori motivasi pencapaian (McClelland, 1978) yang menerangkan bahawa motivasi individu akan meningkat jika dia melibatkan diri secara aktif dalam usaha itu.

Secara keseluruhannya, dapatlah dinyatakan bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di daerah Sri Aman. Walaupun kekuatan kedua-dua hubungannya adalah lemah, tetapi kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru tetap mempunyai hubungkait dengan motivasi dalam kalangan guru tersebut. Ini juga menuntut guru-guru yang bermotivasi memainkan peranan penting dalam organisasi sekolah kerana guru merupakan salah satu dari entiti warga sekolah. Struktur organisasi sekolah walaupun pada dasarnya tidak memperlihatkan kedudukan para pekerja ini tetapi peranan mereka dititikberatkan dalam iklim sekolah kerana memberi impak serta rangsangan besar dalam motivasi guru.

Kesimpulan

Kecemerlangan organisasi bergantung kepada kebolehan semua pihak untuk memainkan peranan masing-masing. Iklim sekolah perlulah selaras dengan visi, misi serta matlamat sekolah untuk memastikan keberkesanan motivasi guru dari aspek mencorakkan suasana kerja dan kelicinan organisasi tersebut. Namun begitu, kemajuan dan kemunduran sesebuah organisasi itu bergantung sepenuhnya kepada gaya kepimpinan pemimpin yang memegang tanggungjawab tersebut untuk menginterpretasi perubahan iklim sekolah dan menggunakan gaya kepimpinan tertentu dalam memotivasikan guru. Kepimpinan pengetua menggunakan pendekatan atau kepimpinan yang bersesuaian dengan iklim sekolah mungkin akan membantu guru berada dalam tahap motivasi yang tinggi yang akhirnya bukan sahaja mewujudkan suasana motivasi yang tinggi, malah juga menghasilkan pelajar yang cemerlang dari segi akademik dan sahsiah.

Rujukan

Abdul Shukur Abdullah. (1996). Membina Sekolah Yang Berkesan: Pengurusan Setempat, Empowerment dan Kepimpinan

Sebagai Inisiatif Polisi. *Kertas Seminar ke-2 Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.

Azman Othman, Naatyada Wanlabeh. (2012). Teachers' Perspectives on Leadership Practices and Motivation in Islamic

Private Schools, Southern Thailand. Journal Asia Education and Development Studies, 237–250.

Berson, Y. & Bruce, J. A. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals; Acase study of a telecommunication firm. *The Leardership Quarterly,* 15(5), 625-646

Bennett, J. A. (2000). Focus on Research Methods: Mediator and Moderator Variables in Nursing Research Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health,* 23, 415-420.

Berry, M.L. (1998). *Psychology at Work: an Introduction to Industri and Organizational Psychology*. Boston: McGraw-Hill Book Co

Boromand, Z. (2005). *Organizational Behavior Management*, Tehran: Samt.

Byrne, B.M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Second edition. Routledge.

Chua Y.P. (2006). Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Asas Statistik Penyelidikan Malaysia: McGraw-Hill.

Davis, K. & Newstrom, J.W. (1996). *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Erlangga

Ebrahimi M. & K. Mohamadkhani. (2014). The Relationship Between Organizational Climate and Job Involvement Among

Teachers of High Schools in Delijan City (Iran). *International Journal of Management and Business Research*, 4(1), 65-72.

Eyal, O. & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration,* 49(3), 256-275.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely. (2003). Organisasi dan Manajemen: Prilaku Struktur. Jakarta: Terjemahan Edisi Keempat. Erlangga.

Grooraki H, Noroozi H, Marhamati S, & Behzadi F. (2013). The effect of leadership style on the employees' job motivation in health care centres in Shiraz. *Journal Adv Med-Rrof.* 1(2), 59-63.

Gunter, H., Rayner, S., Thomas, H., Fielding, A., Butt, G. & Lance, A. (2005). Teachers, Time and Work: Findings from the Evaluation of the Transforming The School Workforce Pathfinder Project. *School Leadership and Management*, 25(5), 441-454.

Hoy, W. K., & Clover, S. I. (1986). Elementary school climate: A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly,* 22(1), 92-110.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G., (2001). Educational administration: Theory, research, and practice, 6th edition, New York: McGraw-Hill.

Herrsey, Paul dan Blanchard, K. H. (1998). Management of Organization Behavior, New York : Englewood Cliffs.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G., (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice, 6th edition,* New York: McGraw-Hill.

Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Indrawijaya, Adam. (1999). Sistim Informasi dan Perilaku Organisasi. Yogyakarta : BPFE-UGM.

Kingoina, O. J., Kadenyi, M. M., & Ngaruiya, N. B. (2015). Effect of Teachers' Morale on Standard Eight Pupils' Academic Achievement in Public Primary Schools in Marani Sub-County, Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications, V(10), 1-9.

Kyak, M., Bozaykut, T. Gengur, P. Aktas, E. (2011). Strategic Leadership Style and Organization Financial Performance: A Qualitatve Study on Private Hospitals, *Procedia-Social and Behavioral Science,* 24, 1521-1529.

Leithwood, & Sun, J. P. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly,* 48(3), 387-423.http://dx.doi.org/10.1177/0013161X11436268

MacIntyre, P., MacKinnon, S. & Clement, R.. (2009). In D. Zoltan & E. Ushioda (Eds.), *Motivation, language identity and the L2 Self*, (pp. 193-214). Bristol: Multilingual Matters.

McClelland, J.L. (1978). Perception and masking of wholes and parts. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 4, 210-223.

Mohamad Johdi Salleh et al. (2009). Kajian Terhadap Kesedaran Pendidikan Di Kalangan Masyarakat Orang Asli. *Persidangan Kebangsaan Pendidikan Luar Bandar* 2009. 1-15.

Mossadegh Rad AM. (2005). Examine the leadership between leadership styles and effectiveness of Isfahan hospitals. *Journal of of Administration Sciences and Economy*, 24(1), 132-151

Munandar, A. Sunyoto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press

Najeemah Mohd Yusof. (2012). *School climate and Teachers commitment*: A Case Study in Penang Malaysia. University Sains Malaysia. *International Journal of Management and Business Research*, 4(1), 65-72.

Nik Badrul Hisham Nik Ismail & Mastura Mahfar. (2015). Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi dalam kalangan guru SMK Harian Daerah Kluang, Johor. *Sains Humanika*, 5(1), 9-18.

Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). *Jurnal Pendidikan*. 31: 53-69.

NZEI Te Riu Roa. 2005. Quality Teachers, Quality Teaching. An NZEI Discussion Paper Presented to Annual Meeting August, 2005. www.nzei.org.nz/resources publications/documents/QualTeachFinal WEB.pdf

Papalexandris, N. & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement: differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organizational Journa*l, 30(4), 365-385.

Petermode, V.F. (1991): *Educational Administration, Applied Concepts and Theoretical Perspectives*. Lagos: Joja Publishing Ltd.

Pourrajab, D. M., Roustaee, R., Talebloo, B., Kasmaienezhadfard, S., & Ghani, A. M. (2015). School Climate and Parental Involvement: The Perception of Iranian Teachers. Global Journal of Commerce & Management Perspective, IV(1), 24-33.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. (10th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Rufini, Sueli Edi., Jose Aloyseo Bzuneck & Katya Luciane de Oliveira. (2012). *The Quality of Motivation Among Elementary Scool Students. Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR, Brazil.*

Sanger, D., Spliker, A., Williams, N., & Belau, D. (2007). Opinion of Female Juvenile Delinquents on Communications, Learning dan Violence. *Journal of Coreectional Education.* 58(1), 69-92.

Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z. & Ramaci, T. (2014). Metacognitive Strategies and Work Motivation in Teachers: An Empirical Study. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 116, 1227-1231. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.373

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership,* 41(5), 4-13.

Shukri Bin Zain. (2004). Komunikasi Kepimpinan dan Hubungan Dengan Motivasi. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12*. Institut Aminudin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Siti Sarawati Binti Johar. (2006). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubunganya dengan Tahap Motivasi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Tesis Sarjana, UTM.

Smith, P. A., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2003). Organizational health of high Skinner, B. F. 1977. Why I am not a Cognitive Psychologist, Behaviorism, 5: 1–10.

Spector, P. E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice.* Second edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991): *Motivation And Work Behavior*. 5th edition, New York: McGraw-Hill.

Stogdil. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.

Stringer, Robert. (1984). *Efektifitas Organisasi*. LP3S: Jakarta.

Turanian, Haider. & Yazdani Mylajrdy, Mahboneh. (2009). *Journal of Educational Innovations*, No. 29, Eighth Year.

U. Sekaran. (2006). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Fourth edition. New York: John Wiley and Son, Inc.

Wang, M. T., & Degol, J. L. (2015). School Climate: a Review of the Construct, Measurement, and Impact on Student Outcomes. *Educational Psychology Review*, 1-38.

Yeh-Yun Lin, C., & Liu, F.-C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management, 15*(1), 55-76.