

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional Guru Besar dengan Motivasi Guru

Mohd Asraf M Mohd Siraj, Ahmad Aizuddin Rami*, Nor Azni Abdul Aziz & Mohd Ashraff Mohd Anuar

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

ABSTRAK

Kepemimpinan adalah aspek yang penting untuk kejayaan jangka masa panjang kepada organisasi sekolah kerana berupaya mempengaruhi tahap motivasi guru. Guru besar boleh mengamalkan pelbagai gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi motivasi guru dalam menggerakkan organisasi dengan berkesan. Namun, berdasarkan beberapa kajian lepas melaporkan bahawa terdapat beberapa ketidakpastian terhadap hubungan di antara gaya kepemimpinan dengan motivasi guru di beberapa buah sekolah. Oleh itu, matlamat kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar dengan motivasi guru di beberapa buah sekolah rendah. Kajian kuantitatif deskriptif ini dijalankan melalui kaedah kaji selidik menggunakan Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) oleh Hallinger (2013) untuk gaya Instruksional, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk gaya kepemimpinan transformasional, dan untuk mengukur motivasi guru pula A Questionnaire Measure of Individual Differences in Tendency (QMAT) digunakan. Data dianalisis menggunakan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai, dan analisis korelasi Pearson dengan penentuan $= 0.05$. Hasil analisis kajian menunjukkan respons guru di sekolah rendah di zon timur iaitu Kelantan, Terengganu, dan Pahang terhadap gaya kepemimpinan guru besar berada pada tahap yang memuaskan. Kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan guru besar sekolah terhadap motivasi guru. Kajian ini menyokong dapatan kajian lain, di mana gaya kepemimpinan guru besar mempengaruhi motivasi guru. Oleh itu, dapatan kajian ini juga boleh dijadikan panduan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan guru besar terutamanya berkaitan dengan amalan kepemimpinan yang berpotensi mempengaruhi motivasi guru di sekolah. Justeru itu, kajian ini juga dapat memberi maklumat tentang kelebihan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional yang ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Instruksional, Motivasi Guru

ABSTRACT

Being able to affect teachers' levels of motivation makes leadership a crucial component of school organisations' long-term success. To effectively affect teacher motivation and mobilise the organisation, school leaders might use a variety of leadership philosophies in their institutions. The correlation between leadership styles and teachers' motivation in some schools, however, has been the subject of conflicting reports in a number of previous research. Thus, the aim of the study is therefore to examine the relationship between transformational and instructional leadership styles of school heads and the motivation of teachers. In this descriptive quantitative study, school heads' leadership styles and teachers' motivation were measured using the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) by Hallinger (2013), the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), and the Questionnaire Measure of Individual Differences in Tendency (QMAT). The data was examined using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation analysis, with a significant level of $= 0.05$. The results showed that primary school teachers in the eastern regions of Kelantan, Terengganu and Pahang responded satisfactorily to the school heads' leadership styles. The study also found a significant correlation between school heads' leadership style and teachers' motivation. The result validates earlier research that showed how the leadership styles of school heads influence on how motivated teachers are in schools. The results of this study can therefore also be used as a reference for the Malaysian Ministry of Education and school administration, particularly with regard to leadership styles that can affect teachers' motivation in the classroom. Due of the benefits of transformational leadership and instructional leadership highlighted in the Malaysian Education Blueprint 2013-2025, this study is also able to provide information on those benefits.

Keywords: Transformational Leadership Style, Instructional Leadership Style, Teachers' Motivation

*Corresponding author: ahmadaizuddin@gmail.com
eISSN: 2462-2079 © Universiti Putra Malaysia Press

PENGENALAN

Motivasi dan keazaman yang tinggi adalah penting terutamanya di kalangan warga pendidik terutamanya dalam membangunkan persekitaran yang kondusif dan proaktif bagi mewujudkan produktiviti yang berkesan terutamanya dalam sistem pentadbiran dan proses pengajaran dan pemudahcaraan di sekolah. Ini adalah kerana tahap motivasi yang optimum di kalangan guru dapat memastikan momentum pertumbuhan dan perubahan dalam sistem pendidikan berlaku dengan efisien terutamanya dalam abad ke-21 ini yang penuh dengan cabaran (Lai & Han, 2018). Oleh yang demikian, guru besar di sekolah perlu menunjukkan kredibiliti sebagai seorang pemimpin dalam memastikan tahap motivasi di kalangan guru berada pada tahap yang optimum. Ini adalah kerana kepemimpinan yang berkesan dan berkarisma adalah penting dalam memancu sesuatu organisasi atau pasukan bagi melakukan tugas untuk memenuhi kecemerlangan dan matlamat yang ditetapkan (Yashak et al., 2020). Menurut Tahir et al., (2018), kepemimpinan ialah corak yang menunjukkan tingkah laku mengarah, menyelaras kerja dan aktiviti kepada ahli pasukan. Justeru itu, keupayaan gaya kepemimpinan guru besar juga akan memberi pengaruh kepada suasana sekolah, suasana pembelajaran, tahap profesional dan semangat serta motivasi guru. Ini kerana hubungan yang rapat antara guru dan guru besar secara tidak langsung memberi kesan kepada tahap kepuasan dan motivasi guru apabila mereka melakukan tugas mereka (Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R., 2018). Oleh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia telah menitikberatkan kepentingan kepemimpinan ini menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Perkara ini dinyatakan pada anjakan kelima iaitu menerapkan kepemimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). Dalam anjakan kelima ini Kementerian Pendidikan Malaysia memfokuskan dua gaya kepemimpinan yang berpotensi mentransformasikan pendidikan iaitu gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional (Noorshazrina Faustine & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2017; Kamsudin et al., 2020). Oleh hal yang demikian, disini dapat dilihat bahawa kedua-dua gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang penting dalam sesebuah organisasi di mana guru besar berupaya menjadi seorang pemimpin yang bertanggungjawab dalam memastikan pengurusan pentadbiran serta proses instruksional pengajaran dan pemudahcaraan sekolah dapat dijalankan dengan lancar dan efektif untuk mencapai kejayaan visi dan misi sekolah.

PENYATAAN MASALAH

Guru merupakan tulang belakang dalam sistem pendidikan, dan tahap motivasi mereka secara langsung memberi kesan kepada tahap kualiti pendidikan. Hal ini kerana motivasi guru mempunyai pengaruh terhadap kejayaan sekolah iaitu berupaya memberi inspirasi kepada pelajar serta mewujudkan suasana pembelajaran yang positif di sekolah (Lai & Han, 2020). Apabila guru bermotivasi, mereka membawa semangat, kreativiti, dan sikap positif terhadap proses pengajaran dan pemudahcaraan yang dapat mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menarik dan berkesan. Oleh yang demikian, guru besar perlu berupaya menerapkan motivasi yang optimum di kalangan guru di sekolah. Ini adalah kerana gaya kepemimpinan guru besar berupaya mempengaruhi motivasi guru serta kejayaan sebagai sesebuah organisasi dengan memastikan kewajipan dan tanggungjawab kepada institusi dipenuhi dengan sangat komited dan bertanggungjawab dalam semua aktiviti di sekolah (Murgaya & A. Hamid, 2020). Gaya kepemimpinan pemimpin sekolah mempunyai pengaruh besar terhadap bagaimana guru dan pelajar di sekolah memberi inspirasi kepada diri mereka untuk menilai serta membuat keputusan yang terbaik dan menyelesaikan tugas dengan penuh dedikasi. Gaya kepemimpinan juga telah meningkatkan motivasi guru untuk mengajar dan komitmen terhadap kerjaya mereka dengan membolehkan mereka menggunakan pelbagai teknik dan strategi kepemimpinan untuk mempengaruhi dan memotivasi rakan sekerja dan pelajar untuk memajukan pembelajaran dan merealisasikan matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan iaitu penciptaan individu yang secara fizikal, emosi, rohani, dan seimbang dari segi intelek (Munian & Hasan, 2020). Walaubagaimanapun, dapatan daripada kajian lepas menunjukkan tahap motivasi guru berada dalam tahap yang sederhana (Evonne & Crispina, 2017; Nik Badrul Hisham Nik Ismail dan Mastura Mahfar, 2015). Justeru itu, analisis daripada kajian-kajian lepas oleh Lai & Han (2018), Mahzan & Nordin (2021), dan Nik Badrul Hisham Nik Ismail dan Mastura Mahfar (2015), bagaimanapun, mendedahkan hubungan sederhana hingga lemah di antara gaya kepemimpinan pemimpin sekolah dan motivasi guru. Penyiasatan lanjut diperlukan untuk memahami sepenuhnya hubungan antara gaya kepemimpinan pentadbir sekolah dan motivasi mengajar guru, dengan kajian ini memberi perhatian khusus kepada gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional yang terdapat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan perbincangan dan pernyataan masalah seperti yang dinyatakan, beberapa objektif bagi kajian ini dapat dikenal pasti seperti berikut:

- a) Mengetahui tahap motivasi guru sekolah rendah.

- b) Mengetahui pasti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar terhadap motivasi guru sekolah rendah.

HIPOTESIS KAJIAN

Dua hipotesis nol boleh diuji untuk menganalisis hubungan di antara gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar dan motivasi guru di sekolah rendah berdasarkan fakta dan kajian literatur yang telah dijelaskan. Berikut adalah hipotesis nol:

Ho 1:

Tiada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional guru besar dengan motivasi guru sekolah rendah.

Ho 2:

Tiada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan instruksional guru besar dengan motivasi guru sekolah rendah.

KAJIAN LITERATUR

a) Kepemimpinan Transformasional

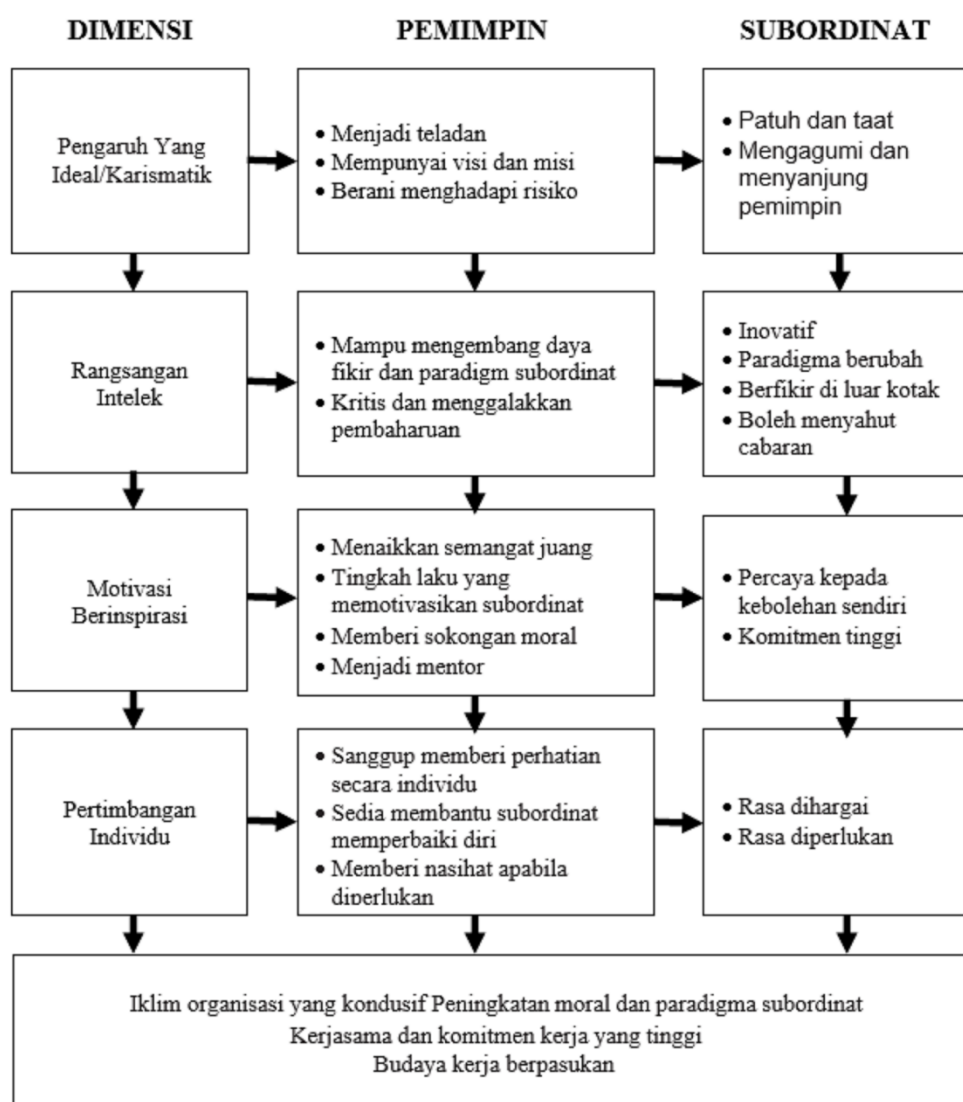
Kepemimpinan transformasional adalah satu gaya kepemimpinan berkarisma di mana seorang pemimpin boleh memberi inspirasi, menggalakkan, dan menunjukkan penjagaan individu kepada subordinatannya (Bass & Ruth, 2008). Pemimpin yang berkarisma dapat menonjolkan diri kerana sifat peribadi mereka yang luar biasa yang dapat memacu kepada perubahan kepada organisasi (Tahir e tal., 2018). Oleh itu, seorang pemimpin yang berkarismatik yang dapat mengubah struktur organisasinya dan disifatkan sebagai pemimpin yang sangat prihatin kepada ahli-ahli subordinat di mana beliau dapat menjelaskan betapa pentingnya untuk mencapai matlamat organisasi pada masa akan datang serta berkongsi idea, menjadi inspirasi dan model, bersedia mengambil risiko pada masa akan datang, bersedia untuk melepaskan apa sahaja untuk organisasi, dan sentiasa dikagumi sebagai pemimpin yang komited dan inovatif. Menurut Bass & Ruth, (2008) terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional iaitu mempunyai pengaruh yang berkarismatik, rangsangan intelek, motivasi berinspirasi, dan pertimbangan individu seperti pada Rajah 1. Pemimpin berkarismatik adalah pemimpin yang mempunyai kecenderungan untuk menyokong ahli pasukan mereka dalam kerja mereka dan menunjukkan komitmen dalam semua keadaan (Bass & Ruth, 2008). Melalui amalan ini, seseorang pemimpin secara tidak langsung menjadikan dirinya sebagai *'role model'* dan idola kepada pengikutnya. Pemimpin transformasional juga cekap menjalankan tugas mereka dengan baik dan berjaya untuk organisasi dan menunjukkan kesetiaan mereka terhadap kepemimpinan mereka.

Selain itu, pemimpin transformasional juga mempunyai keupayaan untuk merangsang ahli pasukan secara intelektual dalam organisasi iaitu meningkatkan tahap motivasi dan inovasi dikalangan subordinat, menilai dan menambah baik kaedah pengurusan yang diamalkan. Avolio et al. (2004) mendakwa bahawa seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional juga mendorong ahli pasukannya secara intelektual untuk membuat keputusan dan mengumpulkan maklumat dalam melakukan tugas. Dengan berbuat demikian, ahli organisasi berpeluang untuk bekerja secara berpasukan untuk mencapai matlamat visi dan misi organisasi dengan efisien. Dalam pada itu, pemimpin transformasional cenderung untuk memberi inspirasi dan motivasi kepada ahli-ahli organisasinya seperti kata-kata galakan, memberi taklimat, dan menawarkan nasihat untuk menjelaskan matlamat dan visi yang perlu dicapai (Avolio et al., 2004). Oleh itu, pemimpin transformasional berupaya memberi inspirasi kepada subordinat untuk bekerja lebih proaktif untuk memperolehi kejayaan organisasi pada tahap yang melampaui jangkaan dan memuaskan.

Seorang pemimpin transformasional juga perlu mempunyai sifat pertimbangan kepada individu iaitu memberi perhatian kepada setiap ahli organisasi dengan menekankan sumber keperluan dan memahami kebolehan yang boleh membawa kepada kepuasan di kalangan ahli organisasinya (Wong & Thien, 2020). Dengan keadaan sedemikian, seorang pemimpin yang mempunyai kualiti ini mampu memberi perhatian kepada setiap ahli organisasinya dengan adil dan menghormati bakat masing-masing. Di samping itu, pemimpin seperti ini sangat mengambil berat tentang orang-orang yang membentuk organisasinya. Malah pertimbangan yang berkaitan dengan situasi peribadi diselesaikan menggunakan kaedah perbualan. Pemimpin ini sepatutnya menjadi mentor untuk membantu pengikutnya memperoleh keyakinan akibat daripada tindakannya, yang menunjukkan bahawa dia mengambil berat tentang setiap orang dalam organisasinya (Saffiee et al., 2018).

Walau bagaimanapun, berbanding dengan gaya kepemimpinan lain, gaya kepemimpinan transformasional ini adalah bukan gaya kepemimpinan yang unggul atau lebih berkesan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahawa gaya kepemimpinan transformasional ini hanya berfungsi sebagai pelengkap kepada gaya kepemimpinan lain (Talib

et al., 2019). Berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional ini dapat disimpulkan bahawa pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan ini mempunyai kualiti dan personaliti yang luar biasa iaitu memberi inspirasi kepada ahli organisasi, mencetuskan rangsangan intelektual, memberi motivasi berinspirasi, dan mempunyai pertimbangan terhadap individu. Oleh yang demikian, ahli-ahli organisasi berasa lebih bermotivasi, komited, dan berpuas hati oleh pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional ini.



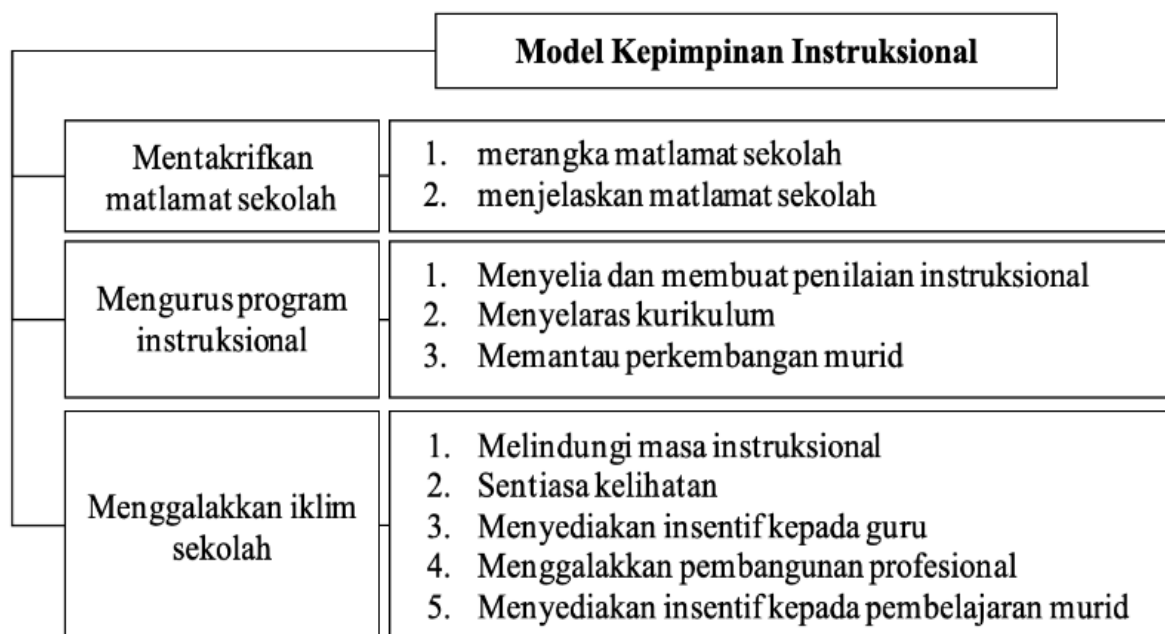
Rajah 1: Model kepemimpinan Transformasional oleh Burns (1978) dan Bass (1985)

b) Kepemimpinan Instruksional

Pemimpin instruksional adalah seorang pemimpin yang berhasrat untuk berkongsi matlamat membina kepercayaan dan komitmen di kalangan kakitangan sekolah serta memantau proses pengajaran dan pemudahcaraan (Othman & Hussin, 2017). Oleh itu, berdasarkan gaya kepemimpinan instruksional seorang pemimpin itu dapat memperbaiki dan meningkatkan taraf profesionalisme guru secara profesional. Kepimpinan instruksional juga memberi kesan yang efektif kepada hasil pembelajaran di kalangan pelajar. Hal ini merangkumi pencapaian pelajar, kehadiran, penglibatan, aktiviti akademik, dan lain-lain dengan meluaskan persekitaran yang menyokong potensi guru (Malloy & Leithwood, 2017). Mengikut Shabani (2016) adalah menjadi tugas seorang pemimpin instruksional untuk memastikan kualiti pengajaran dan pemudahcaraan ditingkatkan di mana dapat menyediakan kaedah pengajaran yang berkualiti tinggi dan kreatif yang menghasilkan kondusif pembelajaran yang berkesan. Hal ini dapat direalisasikan apabila guru besar bersama-sama guru di sekolah dapat membentuk, melaksana, mengarah, memimpin dan menyatukan semua program untuk mencapai matlamat visi dan misi pendidikan. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan instruksional telah menjadi agenda utama guru besar untuk menghasilkan sebuah sekolah yang mempunyai pencapaian dan kecemerlangan yang tinggi. Hal ini kerana, gaya kepemimpinan instruksional juga memfokuskan tugas utama guru besar sekolah sebagai gaya seorang pemimpin yang dapat menambah baik dan memajukan proses instruksional pelajar.

Sehubungan dengan itu, mengikut Hallinger (2013) seperti Rajah 2, gaya kepemimpinan instruksional ini terbahagi kepada tiga dimensi iaitu menentukan misi sekolah, menguruskan program pengajaran, dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah. Pada ketiga-tiga dimensi yang dinyatakan juga terdapat elemen-elemen yang dapat menerangkan tugas atau peranan seorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan instruksional dalam sesebuah organisasi atau di sekolah. Berdasarkan elemen-elemen ini dapat disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan instruksional ini lebih tertumpu kepada kemajuan instruksional pelajar di mana proses pengajaran dan pemudahcaraan dititikberatkan demi mewujudkan sebuah sekolah yang berpotensi untuk cemerlang dalam semua aspek terutamanya dalam kurikulum. Oleh sebab itu, berdasarkan kajian-kajian lepas gaya kepemimpinan instruksional ini adalah salah satu gaya kepemimpinan yang mempunyai tahap min yang tinggi yang diaplikasikan di sekolah-sekolah oleh guru besar (Saat & Zain, 2016; Nasreen & Shah, 2019; Farah Naz & Surryia Rashid, 2021).

Walau bagaimanapun, gaya kepemimpinan instruksional ini bukanlah satu-satunya gaya kepemimpinan yang unggul daripada gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini kerana amalan gaya kepemimpinan instruksional sememangnya terhad terhadap penyeliaan, penjagaan, dan pertimbangan dalam proses pengajaran dan pemudahcaraan (Glickman et al., 2017). Namun demikian, pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan instruksional ini mempunyai tanggungjawab untuk peningkatan kualiti dalam proses pengajaran dan pemudahcaraan di sekolah (Farah Naz & Surryia Rashid, 2021). Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan instruksional ini ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 untuk mentransformasikan sistem pendidikan.



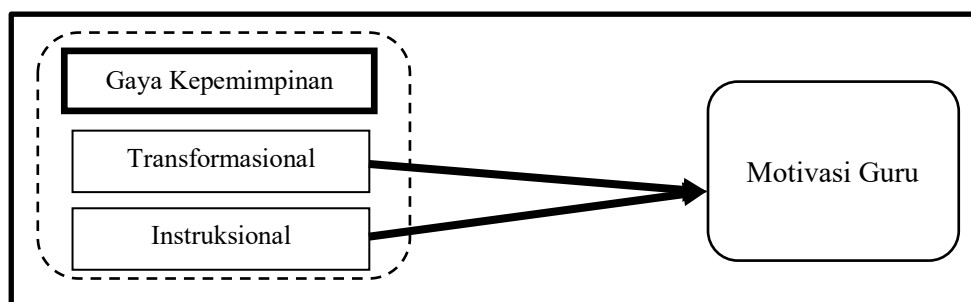
Rajah 2: Model Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger (2011)

c) Teori Motivasi Maslow

Menurut Maslow (1954), yang mencipta teori motivasi Maslow, manusia adalah antara makhluk tertinggi. Oleh itu, seseorang akan bermotivasi atau berkelakuan dengan cara tertentu untuk maju ke peringkat seterusnya atau lebih tinggi selepas keinginan mereka pada satu tahap hierarki berpuas hati. Adalah mungkin untuk melindungi kerja, membuat penjimatan, mencegah gangguan fizikal dan mental, dan menjamin tuntutan keselamatan dan kesihatan dengan keadilan. Tahap ketiga hierarki Maslow dikhaskan untuk keperluan sosial, termasuk yang dikaitkan dengan cinta, kepunyaan, penerimaan, sokongan, dan perkongsian atau persahabatan dengan rakan-rakan. Kerana orang secara semula jadi ingin bersosial dan bergabung dengan komuniti mereka, ini berlaku. Pada ketika ini, seseorang mula memahami nilai penghormatan dalaman dan luaran, seperti status, pengakuan, dan perhatian. Penghormatan dalaman termasuk autonomi pencapaian diri dan harga diri. Dalam hierarki kehendak Maslow yang dicadangkan, permintaan untuk pencapaian diri atau kepuasan diri datang seterusnya. Sekiranya seseorang memenuhi keperluan ini, mereka akan lebih bermotivasi untuk mencari pekerjaan yang mencabar sehingga semua keperluan lain yang berkaitan dengan pembangunan diri, kreativiti, dan potensi diri dipenuhi. Mereka akan mula menumpukan perhatian kepada perkara seperti status, pengiktirafan, dan perhatian, yang merupakan prasyarat untuk menghormati dalaman dan luaran. Autonomi pencapaian diri dan harga diri diperlukan untuk menghormati dalaman.

Kerangka Konseptual

Rangka kerja ini memberikan penjelasan visual mengenai penyelidikan yang dijalankan. Hubungan antara pemboleh ubah-gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional dengan motivasi guru adalah subjek utama kajian ini. Kerangka konseptual kajian untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah ditunjukkan dalam Rajah 3. Teori gaya kepemimpinan guru besar, iaitu kepemimpinan transformasional seperti yang diubah suai oleh Avolio & Bass (2004) dan instruksional seperti yang diubah suai Hallinger (2013), berfungsi sebagai pemboleh ubah bebas. Bennett dan Robinson (2000) mentakrifkan pemboleh ubah bebas sebagai pemboleh ubah yang mempengaruhi atau merangsang pemboleh ubah bersandar. Sebaliknya, pemboleh ubah bersandar berdasarkan idea hierarki keperluan Maslow motivasi iaitu motivasi guru (McLeod, S. A., 2018).



Rajah 3: Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional Guru Besar Terhadap Motivasi Guru

METODOLOGI KAJIAN

Metodologi penyelidikan deskriptif kuantitatif diguna untuk kajian ini. Penyelidikan deskriptif menjelaskan fenomena yang berlaku terhadap hubungan antara pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian yang dijalankan (Zainudin Awang, 2021). Di samping itu, penyelidikan deskriptif kuantitatif mengelakkan mengganggu dan memanipulasi maklum balas responden untuk mendapatkan keputusan (Creswell, 2021). Gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar adalah pemboleh ubah bebas dalam kajian ini, dan motivasi guru adalah pemboleh ubah yang bergerak balas. Untuk membuktikan objektif dan hipotesis kajian ini, hubungan antara pemboleh ubah ini akan dikaji. Kajian ini juga menggunakan teknik sampel rawak kelompok, di mana penyelidik memilih 350 guru sekolah rendah secara rawak dari negeri zon timur iaitu Kelantan, Terengganu, dan Pahang menggunakan penjana nombor rawak berkomputer.

Soal selidik untuk kajian ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A mengandungi tinjauan demografi untuk guru. Bahagian B pula untuk mendapatkan perspektif guru tentang gaya kepemimpinan guru besar sekolah yang menggunakan instrumen yang diadaptasi dari *Multi Factor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk kepemimpinan transformasional dan *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) oleh Hallinger (2013) untuk kepemimpinan instruksional. Dua puluh satu soalan dalam ujian ini meminta guru untuk menilai kekerapan setiap tindakan pada tingkah laku guru besar menggunakan skala Likert: tidak pernah, jarang, kadang-kadang, selalu, dan kerap untuk menentukan gaya kepemimpinan guru besar mereka. Manakala untuk Bahagian C yang mengukur motivasi guru telah diadaptasi daripada Mehrabian dan Bank's (1978) iaitu *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Tendency* (QMAT). Bahagian ini mengandungi lapan item yang menangani motivasi. Lima pilihan respons untuk setiap soalan —sangat tidak bersetuju, tidak bersetuju, tidak pasti, bersetuju dan sangat bersetuju—gunakan skala Likert untuk menunjukkan berapa banyak responden bersetuju dengan setiap kenyataan.

Soal selidik yang telah diterima pakai dan diubah suai perlu diperiksa sebelum diedarkan untuk mengesahkan kesahihan instrumen. Untuk memastikan segala-galanya dapat difahami dan disahkan, seorang pensyarah universiti dan guru bahasa Inggeris mengkaji, mengesahkan, dan mengkaji literasi bahasa dan kesahihan kandungan. Maklum balas telah diterima dan soal selidik telah diubah tanpa mengganggu maksud asalnya. Sebagai tindak balas kepada maklum balas, perubahan dibuat kepada tatabahasa, tanda baca, dan pilihan perkataan. Selain itu, Seksyen B dan C telah disusun semula. Soal selidik telah disahkan selepas diperbaiki dan diubah. Peringkat seterusnya, 30 orang guru dari salah sebuah sekolah rendah yang tidak mengambil bahagian dalam kajian utama dipilih untuk menjawab menggunakan soal selidik dalam kajian ujian rintis. Kajian ujian rintis juga dijalankan untuk menilai kebolehpercayaan instrumen. Data dari kajian ujian rintis digunakan untuk mengira pekali *Alpha Cronbach*. Selepas dianalisis data menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* bagi ketiga-tiga variabel adalah tinggi iaitu melebihi 0.7 dan ini menunjukkan instrumen yang digunakan mempunyai kesahan yang tinggi.

Item	Bilangan Item	Alpha Cronbach
Gaya Kepemimpinan Transformasional	12	0.908
Gaya Kepemimpinan Instruksional	22	0.957
Motivasi Ekstrinsik	7	0.873
Motivasi Intrinsik	6	0.884

KEPUTUSAN

Demografi Responden

Pengagihan responden mengikut jantina, pengalaman mengajar, dan kelayakan akademik ditunjukkan dalam Jadual 3. 96 responden, atau 27.4 peratus, didapati lelaki, manakala 254 responden, atau 72.6 peratus, adalah wanita. Ini menunjukkan bahawa terdapat lebih banyak responden wanita daripada responden lelaki. Seterusnya, pengagihan responden melalui pengalaman mengajar mendedahkan bahawa 107 daripada responden, atau 30.6 peratus, mempunyai pengalaman kurang daripada lima tahun, 120 responden, atau 34.3 peratus, mempunyai pengalaman antara lima hingga sepuluh tahun, 52 daripada responden, atau 14.9 peratus, mempunyai pengalaman antara sebelas dan lima belas tahun, 35 daripada responden, atau 10.2 peratus, mempunyai pengalaman bernilai antara enam belas dan dua puluh tahun, dan 35 daripada responden, atau 10.0 peratus, mempunyai lebih daripada dua puluh tahun. Menurut pengagihan responden mengikut latar belakang akademik, guru siswazah mempunyai 300 responden, atau 85.7 peratus, manakala guru bukan siswazah mempunyai 50 responden, atau 14.3 peratus.

JADUAL 1
Demografi Responden

Variabel	Kekerapan (n)	Peratusan (%)
<u>Jantina</u>		
Lelaki	96	27.4
Perempuan	254	72.6
<u>Pengalaman Mengajar</u>		
Kurang daripada 5 tahun	107	30.6
5 - 10 tahun	120	34.3
11 - 15 tahun	52	14.9
16 - 20 tahun	36	10.2
Lebih daripada 20 tahun	35	10.0
<u>Kelayakan Akademik</u>		
Guru Siswazah	300	85.7
Guru Bukan Siswazah	50	14.3

Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Jadual 2 menunjukkan analisis deskriptif untuk melihat min dan sisihan piawai pemboleh ubah bebas dalam kajian ini, yang merupakan gaya kepemimpinan, yang merangkumi gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional. Tahap gaya kepemimpinan yang di amalkan oleh guru besar diukur oleh responden berdasarkan pemerhatian menggunakan skala Likert iaitu, sangat rendah, rendah, sederhana, tinggi, dan sangat tinggi, seperti yang dinyatakan dalam Jadual 2.

JADUAL 2
Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Variabel	Min	Sd.
Kepemimpinan Transformasional	4.19	0.342
Kepemimpinan Instruksional	4.24	0.391

JADUAL 3
Tafsiran Skor Min

Skor Min	Keterangan
1.00 - 1.80	Sangat Rendah
1.81 - 2.60	Rendah
2.61 - 3.40	Sederhana
3.41 - 4.20	Tinggi
4.21 - 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Mohd Nor and Kung (2011)

Hasil analisis menunjukkan dua gaya kepemimpinan yang digunakan oleh guru besar di beberapa sekolah rendah yang terpilih di negeri zon timur. Gaya Instruksional mendapat skor min tertinggi (min = 4.24; sisihan piawai = 0.342), diikuti dengan gaya kepemimpinan transformasional (min = 4.19; sisihan piawai = 0.342). Majoriti responden menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh guru besar di beberapa sekolah rendah yang dipilih di sekitar negeri ini adalah gaya kepemimpinan instruksional.

Analisis Deskriptif Motivasi Guru

Hasil kajian deskriptif motivasi guru ditunjukkan dalam Jadual 6. Menurut keputusan min daripada hasil analisis kajian deskriptif ini didapati guru-guru yang bermotivasi secara intrinsik (min = 4.25; sd = 0.417) dan bermotivasi ekstrinsik (min = 4.24; sd = 0.398) mempunyai skor min yang tinggi. Data ini menunjukkan bahawa guru di sekolah rendah di daerah zon timur sangat bermotivasi untuk mengajar.

JADUAL 4
Analisis Deskriptif Motivasi Guru

Motivasi Guru	Min	Sd.
Motivasi Intrinsik	4.25	0.417
Motivasi Ekstrinsik	4.24	0.398
Motivasi Keseluruhan	4.24	0.404

Ho 1: Tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional guru besar dengan motivasi guru sekolah rendah.

JADUAL 5
Tafsiran Nilai Pekali Korelasi

Pekali Korelasi Nilai (r)	Tafsiran
Kurang daripada 0.20	Hubungan yang sangat lemah
0.20 - 0.40	Hubungan yang lemah
0.40 - 0.70	Hubungan sederhana
0.70 - 0.90	Hubungan yang tinggi
0.90 - 1.00	Hubungan yang sangat tinggi

Untuk melihat hubungan gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap tahap motivasi guru-guru analisis korelasi dilakukan. Dapatan yang diperolehi melalui kajian ini seperti dalam Jadual 8 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional guru besar terhadap tahap motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru iaitu ($r = 0.953$, $p = 0.000$; $r = 0.995$, $p = 0.000$). Ini bermakna, hipotesis nol adalah ditolak.

JADUAL 6
Matriks Pekali Korelasi Pearson antara Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Guru

		Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	0.953**	0.995**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000
	N	350	350

Ho 2: Tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan instruksional guru besar dengan motivasi guru sekolah rendah.

Untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan instruksional guru besar terhadap tahap motivasi guru-guru analisis korelasi dilakukan. Dapatan yang diperolehi melalui kajian ini seperti dalam Jadual 9 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan instruksional guru besar terhadap tahap motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru iaitu ($r = 0.914$, $p = 0.000$; $r = 0.956$, $p = 0.000$). Ini bermakna, hipotesis nol adalah ditolak.

JADUAL 7

Matriks Pekali Korelasi Pearson antara Gaya Kepemimpinan Instruksional Terhadap Motivasi Guru

		Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik
Kepemimpinan Instruksional	Pearson Correlation	0.914**	0.956**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000
	N	350	350

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Berdasarkan keputusan analisis deskriptif menunjukkan bahawa kebanyakan guru sekolah rendah di zon timur iaitu Kelantan, Terengganu, dan Pahang menyatakan guru besar sekolah mereka mengamalkan gaya kepemimpinan instruksional. Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa pentadbir atau guru besar sekolah rendah di daerah zon timur majoriti cenderung untuk mengaplikasikan gaya kepemimpinan instruksional untuk mengurus dan mentadbir sekolah serta meningkatkan tahap motivasi guru dalam memastikan perjalanan pengurusan sekolah menjadi efektif terutamanya dalam proses pengajaran dan pemudahcaraan. Perkara ini juga bersependapat daripada dapatan analisis kajian lepas yang menyatakan bahawa elemen-elemen yang ada pada kepimpinan instruksional dapat melahirkan sekolah yang berkualiti dan efektif (Kennith Leithwood dan Ben Levin, 2010; R.Premah, 2013; Simin et al., 2015). Hasil kajian ini juga membuktikan bahawa kedua-dua gaya kepemimpinan mempunyai min purata yang tinggi iaitu gaya kepemimpinan instruksional ($\text{min} = 4.24$) menjadi gaya yang paling tinggi diamalkan oleh guru besar dan diikuti gaya kepemimpinan transformasional ($\text{min} = 4.19$). Kedua-dua gaya kepemimpinan menunjukkan keupayaan untuk memastikan organisasi sekolah dirancang dan diurus secara proaktif bagi memenuhi visi dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia. Hal ini kerana seorang pemimpin yang berjaya adalah seorang yang berupaya memerhati dan mengawal keadaan situasi organisasi dari pelbagai sudut dan bentuk dengan mengamalkan pelbagai gaya kepemimpinan (Baharuzaini Baharin et al., 2017). Oleh itu, pemimpin atau guru besar yang mengaplikasikan pelbagai gaya kepemimpinan ini mereka akan lebih berupaya dalam mengurus dan membimbing organisasi mereka berbanding mereka yang berpegang kepada hanya satu gaya kepemimpinan. Kajian ini juga menunjukkan bahawa, khususnya sekolah rendah di negeri zon timur, membuktikan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar dapat meningkatkan tahap motivasi dan semangat guru untuk mendidik. Hal ini dapat dilihat apabila berdasarkan analisis korelasi menunjukkan bahawa setiap gaya kepemimpinan yang diuji mempunyai hubungan linear yang signifikan dan positif terhadap motivasi guru (hipotesis 1 & 2). Hasilnya, hasil kajian ini bersesuaian dengan dapatan kajian lain seperti Lokman dan Anuar (2011); Tahir et al., (2018); Talib et al., (2019) yang mendapati guru besar perlu berupaya memotivasikan guru bagi membina persekitaran pembelajaran yang produktif. Sehubungan dengan itu, motivasi guru-guru di sekolah rendah zon timur mempunyai skor min yang tinggi. Hal ini adalah penting kerana motivasi yang tinggi akan memberi kesan yang positif terhadap prestasi guru di mana akan menentukan kejayaan pelajar di sekolah dan juga membawa kepada kemajuan pengajaran dan pembelajaran yang efisien (Othman et al., 2022). Justeru itu, hasil analisis kajian menunjukkan bahawa beberapa data yang berjaya menjawab pertanyaan, objektif, dan hipotesis yang ditimbulkan. Hasil kajian ini juga menyumbang sedikit sebanyak kepada pengesahan hubungan antara motivasi guru dan gaya kepemimpinan guru besar. Berdasarkan analisis kajian ini juga membuktikan bahawa dua kepemimpinan iaitu kepemimpinan transformasi dan instruksional merupakan kepemimpinan berprestasi tinggi oleh Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Walaubagaimanapun, skop kajian ini hanyalah sekolah rendah di negeri zon timur sahaja iaitu Kelantan, Terengganu, dan Pahang. Penyelidikan yang melibatkan sekolah rendah dari negeri lain dialu-alukan oleh ahli akademik lain. Selain daripada itu, diharapkan kajian lanjutan dijalankan untuk mengkaji demografi guru seperti jantina, pengalaman mengajar, dan kelulusan akademik sebagai moderator terhadap motivasi guru. Di samping itu, beberapa penyesuaian dan inovasi telah diamalkan dalam sistem pendidikan untuk meningkatkan tahap kepemimpinan, terutamanya di kalangan pentadbir sekolah, dan menjadikannya lebih berkesan dan efisien. Oleh yang demikian, adalah penting bagi seorang pemimpin perlu mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang bersesuaian untuk meningkatkan motivasi, kepuasan, dan semangat guru untuk mengajar, di mana secara tidak langsung seterusnya meningkatkan kualiti dan kerohanian mereka dan membantu sekolah mencapai visi dan tujuannya.

CADANGAN

Berdasarkan dapatan kajian itu, beberapa cadangan mungkin boleh digunakan dalam sistem pendidikan Malaysia untuk manfaat bersama. Hasil kajian deskriptif kebanyakannya menunjukkan bahawa pendekatan pemimpin sekolah untuk memotivasi kakitangan mereka berada pada tahap yang tinggi. Oleh itu, perkara ini membolehkan Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, dan Jabatan Pendidikan Daerah menjalankan tanggungjawab mereka bagi meningkatkan lagi tahap kepemimpinan di kalangan guru besar sekolah rendah melalui penilaian prestasi, khidmat nasihat, dan program latihan kepemimpinan dan profesionalisme. Lembaga Pengarah dikehendaki sentiasa memerhati guru besar, terutamanya mereka yang mempunyai kaitan dengan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia, untuk menilai kepemimpinan mereka. Hasil kajian membuktikan bahawa gaya kepemimpinan guru besar mempunyai kesan yang tinggi terhadap motivasi guru untuk mengajar di sekolah. Gaya kepemimpinan guru besar perlu dibangunkan secara profesional untuk memberi inspirasi kepada guru, pelajar dan sekolah untuk berjaya. Ini memerlukan penyelidikan khusus dan tindakan susulan.

RUJUKAN

- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of instructional distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Awang, Z. (2021). *Research Methodology and Data Analysis (2nd ed.)*. Universiti Teknologi Mara, UiTM Press
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanif Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin, & Azlin Norhaini Mansor. (2017). Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Tahap Efikasi Guru. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9–17. <http://spaj.ukm.my/jplearning/index.php/jplearning/article/view/38/63>
- Bass, and Ruth (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, (4th ed)*. New York: Free Press.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Creswell, J. W. (2021). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (Sixth edition, global edition)*. Pearson Education Limited.
- Farah Naz, & Surrhya Rashid. (2021). Effective Instructional Leadership Can Enhance Teachers' Motivation and Improve Students' Learning Outcomes. *Sjesr (Sir Syed Journal of Education & Social Research)*, 4(1), 477–485. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(477-485\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485)).
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2017). *SuperVision and instructional leadership (10th ed.)*. Pearson.
- Hallinger, P. (2013), "A conceptual framework for reviews of research in educational leadership and management", *Journal of Educational Administration*, Vol. 51 No. 2, pp. 126-149.
- Kamsudin, F. B., Izham, M., & Mohd, B. (2020). Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Di Sekolah. *ICOFEA 2020 Conference Proceeding EISBN 978-967-14616-7-9*, 248–254. <https://www.masree.info/icofea-2020/%0Ae-ISBN>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2019). Kenyataan Media: Perkhidmatan Talian Internet di Sekolah. Retrieved June 30, 2019, from <https://www.moe.gov.my/in>
- Kenneth L. & Ben L. (2010). *Understanding How Leadership Influences Student Learning, International Encyclopedia Of Education (3RD Edition)* Oxford: Elsevier Limited.
- Lai, E., & Han, C. G. K. (2018). Hubungan Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 2(March 2020), 145–159. www.ijepc.com
- Lai, E., & Han, C. G. K. (2020). Hubungan Kepimpinan Guru besar dan Iklim Sekolah dengan Motivasi Guru Hubungan Kepimpinan Guru besar dan Iklim Sekolah dengan Motivasi Guru Abstrak The Relationship of Principals' Leadership and School Climate with Teachers '. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, Volume 3, Issue 2, (Page 1 - 16), 2018.
- Lokman, Mohd Tahir, & Mohd, Anuar Abd Rahman. (2011). *Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah*. Penerbit UTM Press.
- Mahzan, F. A., & Nordin, N. M. (2021). The Relationship between Transformational Leadership Practiced and the Level of Job Satisfaction among Lecturers in MARA Professional College, Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 2021
- Malloy, J., & Leithwood, K. (2017). *Effects of distributed leadership on school academic press & student achievement How school leaders contribute to student success*. Springer.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Munian, S., & Hasan, S. (2020). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar dengan Komitmen Kerja dalam kalangan Guru Sekolah Rendah di Daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(6), 136–150. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i6.434>

- Murgaya, T. S., & A. Hamid, A. H. (2020). Kepimpinan Karismatik Pentadbir dan Hubungannya Terhadap Motivasi Guru Sekolah Rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(4), 415–429.
- Nasreen, S., & Shah, M. (2019). Effect of Instructional Supervisory Practices on Teacher Motivation in Private Secondary Schools of Lahore, Pakistan. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(11), 192–203. <https://doi.org/10.14738/assrj.611.7301>
- 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.
- Noorshazrina Faustine, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2017). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Dan Hubungannya Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Rendah Di Daerah Lawas. *Seminar on Transdisciplinary Education (STEd 2017) / Faculty of Education UKM*, 439–447.
- Othman, Z., & Hussin, S. (2017). Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Prestasi Akademik Di Sekolah Kurang Murid. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 1(29), 40–53. <http://eprints.iab.edu.my/v2/id/eprint/606>
- Othman, R., Hamzah, M. I., Yusoff, M., & Nor, M. (2022). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Sekolah Rendah. *Jurnal Dunia Pendidikan E-ISSN: 2682-826X* | Vol. 4, No. 1, 1-12, 2022, 4(1), 1–12. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/jdpd>
- R.Premah. R. (2013). *Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Terhadap Motivasi Guru Di Sekolah-Sekolah Rendah Di Zon Tangkak*, Universiti Teknologi Malaysia.
- Rufini, Sueli Edi., Jose Aloyseo Bzuneck & Katya Luciane de Oliveira. (2012). *The Quality of Motivation Among Elementary School Students*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR, Brazil
- Saat, L. Bin, & Zain, S. (2016). Pengaruh Kepimpinan Instruksional, Efikasi dan Tugas Rutin Pengetua Terhadap Pencapaian Akademik Abstrak The Effect of Instructional Leadership, Efficacy and Routine Taks Principals of Academic Achievement Abstract Pengenalan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Volume 1, Issue 3, (Page 42 - 65), 2016 42, 1(3), 42–65.
- Saffiee, N., Abdul Hamid, A. H., & Darusalam, G. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah Di Daerah Subis. Attarbawiy: *Malaysian Online Journal of Education*, 2(2), 21–28.
- Shabani, K. (2016). Applications of Vygotsky’s sociocultural approach for teachers’ professional development. *Cogent Education*, 3(1), 1252177. doi:10.1080/2331186X.2016.1252177
- Simin, G., Sani, I. M., Komathi, C., Kumar, S., & Amuta, S. (2015). Instructional leadership practices of principal in vocational and technical college: Teachers’ perception. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 3(1), 48–67.
- Tahir, A., Mansor, A. Z., & Ghazali, D. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Daerah Miri. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN2018)*, 12–23.
- Talib, F. A., Mansor, A. N., & Surat, S. (2019). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di Daerah Kuala Langat., *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 269, 63–75.
- Wong, B. C., & Thien, L. M. (2020). Principal transformational leadership and teacher self-efficiency: An empirical study in chinese independent high school in pulau pinang, Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 35, No. 2, 17–37, 2020, 35(2), 17–37. <https://doi.org/10.21315/apjee2020.35.2.2>