

HUBUNGAN KEPIMPINAN KETERLIBATAN PENGETUA DENGAN MOTIVASI UNTUK MEMIMPIN GURU: SATU KAJIAN RINTIS

*Zurinawati Hamzah

Rosnah Ishak

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris

*zurinnhamzah@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to get an initial understanding of the relationship between the principal's engaging leadership and teachers' motivation to lead. A quantitative approach with a survey study design was used in this study. The principal's engaging leadership was measured using the Engaging Leadership Scale and teachers' motivation to lead was measured using Motivation To Lead questionnaires. This study was conducted at several schools in Kelantan and had 40 respondents. Data was analyzed using SPSS. The analysis results showed that the principal practiced engaging leadership at a high level ($M=3.90$, $SD=0.89$). The connecting dimension was at the highest mean and the strengthening dimension was at the lowest mean. Meanwhile, teachers' motivation to lead was moderate ($M= 3.39$, $SD=0.54$) with social normative at the highest mean and noncalculative at the lowest mean. Correlation analysis showed a significant and strong positive relationship ($r = 0.626$, $p = 0.001$) between the two variables. The Cronbach Alpha index for the Principal's engaging leadership was 0.97 and the teacher's motivation to lead was 0.89. Thus, the instruments are suitable for use the real studies and this study provides a preliminary analysis of the relationship between the Principal's engaging leadership and teachers' motivation to lead. This study implies that teachers' motivation to lead can be increased by motivating teachers to be leaders. Principals also need to wisely connect and strengthen inspiring teachers to give awareness to teachers so that they are confident to be leaders.

Keywords: *Engaging Leadership, Motivation to Lead, Teacher Leadership*

PENGENALAN

Pendidikan memainkan peranan penting dalam pembangunan dan perkembangan ekonomi sesebuah negara. Hal ini kerana ahli masyarakat yang berpengetahuan, memiliki kemahiran serta berpendidikan tinggi mampu meningkatkan taraf hidup dan menjadi penyumbang aktif kepada pembangunan negara. Disebabkan potensi pendidikan untuk memacu transformasi individu dan masyarakat, Pendidikan untuk Pembangunan Lestari yang juga merupakan agenda *Sustainable Development Goals* dilaksanakan dalam sistem pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025. Pelan tersebut menetapkan matlamat dan aspirasi bagi memartabatkan sistem pendidikan berkualiti (KPM, 2020; PBB, 2015; Sahul & Khairi, 2021). Sistem pendidikan negara telah memberi tumpuan kepada kepimpinan di setiap peringkat bagi tujuan meningkatkan kualiti sistem pendidikan secara amnya dan kecemerlangan sekolah (KPM, 2018; 2019)

Kebiasaannya di peringkat sekolah, kepimpinan dikaitkan dengan pengetua dan kumpulan pentadbir. Walau bagaimanapun, menurut Aminudin dan Norfariza (2024) dan Norashikin et al., (2015) kepimpinan guru merupakan satu lagi dimensi kepimpinan sekolah yang boleh membantu meningkatkan

sekolah kecemerlangan, mencuba perkara baharu dan terus berusaha untuk menekankan potensi dan keyakinan diri pelajar mereka. Dalam dekad ini, pengetua tidak lagi dianggap sebagai satu-satunya pemimpin yang membuat keputusan untuk peningkatan berterusan pencapaian akademik pelajar (Greenwood, 2011). Selain kepemimpinan pengetua, kepemimpinan guru juga telah menjadi topik perbincangan dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme keguruan dan pembaharuan sekolah (Billingsley, 2007). Pengetua memerlukan guru untuk menambahbaik pengajaran dan pembelajaran (Katzenmeyer & Moller, 2009). Hal ini kerana, guru-guru terkenal dengan keupayaan mereka yang mampu meningkatkan kejayaan dan kualiti sekolah sebagai individu yang menguruskan proses pembelajaran. Terdapat pelbagai faktor kemunculan peranan kepemimpinan guru. Antara faktor tersebut ialah pentadbir sekolah yang berkesan (Danielson, 2006), sokongan dan kepemimpinan pentadbir dengan tindakan dan wacana mereka (Bellibas, et al., 2020; Danielson, 2006), dan kerjasama serta sokongan dalam kalangan guru (Nguyen et al., 2020; York-Barr & Duke, 2004).

Latar Belakang Kajian

Guru sebagai pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting kepada murid, rakan-rakan guru serta warga sekolah keseluruhannya. Seorang guru pemimpin adalah ahli dan penyumbang kepada komuniti guru. Mereka berpengaruh dalam peningkatan yang berterusan bagi amalan pendidikan (Katzenmeyer & Moller, 2001). Kemerosotan murid dalam pencapaian akademik sering dikaitkan dengan pengajaran guru yang kurang berkesan. Justeru, antara punca yang dikenalpasti ialah guru kehilangan keyakinan diri dan memiliki efikasi sendiri yang rendah (Khalip & Rofidah, 2018). Pandangan ini turut dipersetujui oleh Nurul Atiqah dan Roslinda (2020) dengan menyatakan bahawa guru yang tidak menguasai ilmu, kemahiran dan nilai secara konsisten boleh menjejaskan kualiti pengajaran. Oleh itu, konsep kepemimpinan guru merupakan transformasi perubahan budaya kerja dengan mengaitkan sikap guru untuk melakukan penambahbaikan dalam konteks sekolah mereka sendiri (Saiful Adli, 2021).

Konsep kepemimpinan keterlibatan bertujuan eksplisit bagi mengenal pasti tingkah laku kepemimpinan yang boleh mendorong pelibatan kerja melalui kepuasan keperluan psikologi. Kepimpinan keterlibatan adalah berdasarkan teori motivasi individu (Deci et al., 2000) yang merupakan pendekatan kepemimpinan berpusatkan individu, berbanding dengan kaedah yang lebih tradisional berpusatkan pemimpin seperti kepemimpinan transformasi (Bass, 1985), atau kepemimpinan autentik (Avolio & Gardner, 2005). Lebih-lebih lagi, kepemimpinan keterlibatan bersasaran untuk mewujudkan keadaan yang memupuk prestasi (Shuck & Herd, 2012) melalui aspek memperkasa, memperkukuhkan, menghubungkan dan memberi inspirasi (Schaufeli, 2015). Penentuan tingkah laku kepemimpinan yang memenuhi keperluan kepuasan adalah sangat diharapkan. Hal ini untuk memastikan pelibatan dan motivasi guru dalam melaksanakan setiap tugas berada pada tahap yang tinggi bagi meneruskan kecemerlangan sekolah.

Pemimpin perlu dibentuk dan diperkasa. Untuk menjadi pemimpin yang baik bukan sahaja memerlukan pengetahuan yang luas dan bijaksana, malah pengalaman, komitmen, pelibatan dan kesabaran yang sangat tinggi serta boleh mempengaruhi menggunakan kemahiran berunding serta bekerjasama dengan orang-orang di sekelilingnya. Hanya individu yang termotivasi untuk memimpin akan berjaya menempatkan diri mereka dalam peranan kepemimpinan dan mereka akan berusaha meningkatkan kemahiran kepemimpinan. Tanpa motivasi, seorang individu tidak akan bertahan dengan cabaran kepemimpinan, yang akan mengakibatkan organisasi atau institusi pendidikan tidak diurus dengan baik dengan kekurangan pelibatan guru dan murid (Aronoff, 2019). Guru yang mempunyai kesemua elemen yang dinyatakan mampu meningkatkan motivasi diri untuk menjadi pemimpin.

PERNYATAAN MASALAH

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012) menekankan memberi peluang kepada guru menjadi pemimpin. Namun, hanya individu terpilih dipersiapkan dengan pelbagai jawatan pentadbiran. Menurut Danielson (2006) serta Wenner dan Campbell (2017), guru merupakan pemimpin

pendidikan di dalam dan luar sekolah. Dalam memastikan kejayaan perancangan dasar pendidikan, pembangunan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan pada setiap peringkat perlu sentiasa ditingkatkan bagi mengekalkan kualiti serta menghadapi cabaran tugas dan sebarang perubahan (KPM, 2016). Keinginan dalaman yang timbul dari kepuasan dan kesenangan menjadi pemimpin menyebabkan seorang guru menjadi termotivasi untuk memimpin (Mua'azam, 2020). Namun, Katzenmeyer dan Moller (2009) mendapati terdapat kelompok guru yang tidak mengiktiraf diri mereka sebagai pemimpin di sekolah, malah terdapat segilintir guru yang beranggapan pemimpin hanyalah terdiri daripada barisan pentadbir sekolah yang berjawatan sahaja, misalnya penolong kanan dan guru kanan mata pelajaran (Ariff & Yunus, 2021). Kenyataan ini turut disokong oleh Kahila et.al (2020) yang menyatakan ramai guru menganggap bahawa pemimpin itu adalah suatu jawatan yang menambah beban tugas sehingga mengakibatkan guru tiada kesanggupan memikul tanggungjawab.

Kepimpinan keterlibatan sememangnya berkait secara positif dengan pelibatan kerja melalui peningkatan kualiti guru (Schaufeli, 2015; Rahmadani et al., 2019). Pemimpin perlu sedar bahawa mereka mempunyai peranan penting dalam memenuhi keperluan autonomi melalui pemerksaan, pengukuhan, perhubungan dengan guru dan pemberian kebebasan, tanggungjawab serta suara agar mereka berasa bebas dari segi psikologi untuk membuat sendiri keputusan. Pasukan ini seterusnya memberi kesan positif di peringkat organisasi (Costa et al., 2014), dan juga memberi kesan positif kepada diri mereka sebagai individu (Van den Broeck et al., 2016). Pemerksaan dan pengukuhan guru merupakan satu keperluan bagi memastikan peningkatan pembangunan profesionalisme guru, status, kepercayaan mereka terhadap organisasi dan hubungan dan kerjasama di kalangan ahli organisasi. Seiring dengan keadaan yang berkembang dan berubah, struktur peluang guru, kuasa dan psikologi harus dipandu selaras dengan perubahan (Özkan Hidiroğlu & Tanrıöğen, 2021). Justeru, tujuan utama kajian ini adalah untuk memperjelaskan pengaruh kepimpinan keterlibatan terhadap motivasi untuk memimpin guru di sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan keterlibatan pemimpin sekolah.
2. Mengetahui tahap motivasi untuk memimpin guru di sekolah.
3. Mengetahui hubungan signifikan amalan kepimpinan keterlibatan pemimpin sekolah dengan motivasi untuk memimpin guru di sekolah.

SOALAN KAJIAN

1. Adakah tahap amalan kepimpinan keterlibatan pemimpin di sekolah?
2. Adakah tahap motivasi untuk memimpin guru di sekolah?
3. Adakah terdapat hubungan signifikan amalan kepimpinan keterlibatan pemimpin sekolah dengan motivasi untuk memimpin guru di sekolah?

SOROTAN KAJIAN

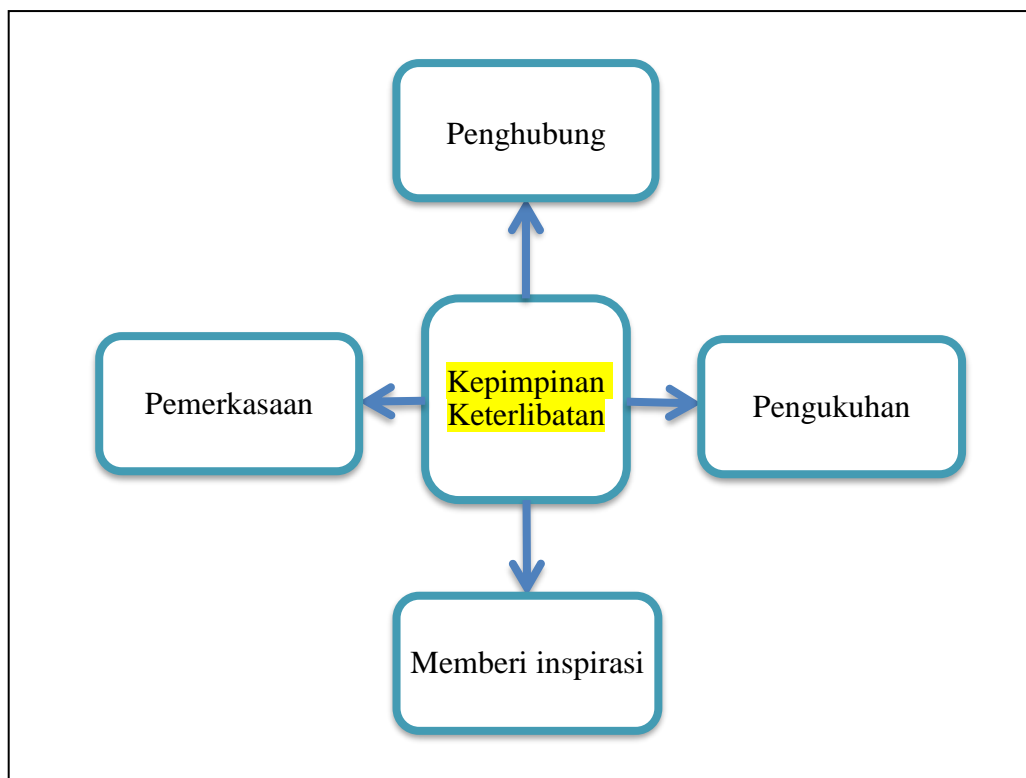
Bahagian ini membincangkan model-model yang menjadi kerangka kajian berkaitan dengan dua pemboleh ubah, iaitu kepimpinan keterlibatan pemimpin sekolah dan motivasi untuk memimpin guru. Kepimpinan keterlibatan adalah menggunakan model yang diperkenalkan oleh Schaufeli (2015), manakala model motivasi untuk memimpin dibina oleh Chan dan Drasgow (2001). Kedua-dua model tersebut digunakan secara meluas dalam banyak kajian selain pendidikan di luar negara.

Kepimpinan Keterlibatan

Schaufeli (2015) menerangkan konsep kepimpinan keterlibatan bagi mengenalpasti tingkah laku atau amalan kepimpinan pengetua yang mampu meningkatkan tahap pelibatan guru. Dimensi yang terdapat dalam pemboleh ubah kepimpinan keterlibatan ini adalah pengukuhan, penghubung, pemerksaan dan memberi inspirasi. Memperkasakan merupakan keperluan untuk memberi autonomi dan menekankan bahawa pekerja harus terlibat dalam perkara yang berkaitan mereka serta boleh berkongsi pendapat (Gagne & Deci, 2005). Pemimpin yang mempunyai pelibatan membolehkan guru menjalankan tugas mereka dan mengarahkan diri sendiri dalam konteks yang jelas dan tersusun (Spence & Deci, 2013). Pengukuhan memupuk peluang untuk meningkatkan kecekapan, memberi maklum balas dan mewujudkan ruang bagi guru secara peribadi untuk mengembangkan profesional dan membangunkan diri (Deci & Ryan 2000). Menghubungkan pula ialah keperluan membina hubungan yang baik dan bermakna merentas tahap hierarki dan memberi sokongan dan inspirasi kepada guru (Ryan & Deci, 2017; Spence & Deci, 2013).

Rajah 1

Dimensi Kepimpinan Keterlibatan (Schaufeli, 2015)



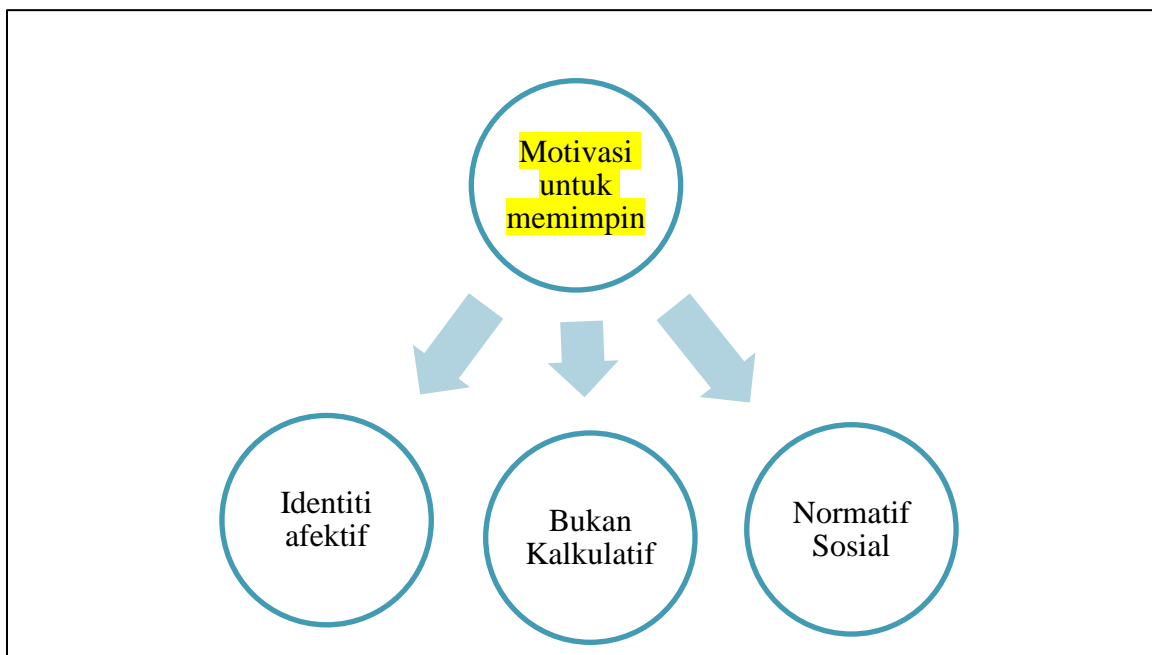
Motivasi untuk Memimpin

Motivasi untuk memimpin merupakan pemboleh ubah seterusnya. Hasil kajian Chan dan Drasgow (2001) mendapati tiga jenis motivasi yang membantu meneroka dan menentukan pengalaman kepemimpinan guru. Prestasi kepemimpinan boleh dilihat melalui teori psikologi bagi menjelaskan hubungan antara individu dan tingkah laku seperti efikasi diri dan pendekatan sosial. Selain daripada itu, petunjuk prestasi kepemimpinan individu ialah pengalaman masa lalu melalui pendekatan biografi dan keupayaan peribadi pemimpin dari teori sumber kognitif (Fiedler & Garcia, 1987). Manakala prestasi kepemimpinan yang terakhir boleh dinilai melalui faktor keadaan daripada pendekatan kontigensi atau interaksionis. Motivasi untuk memimpin terdiri daripada tiga faktor iaitu identiti afektif, bukan kalkulatif dan normatif sosial. Identiti afektif menunjukkan bahawa individu yang suka memimpin,

mempunyai kualiti kepimpinan, cenderung bergaul mesra, mempunyai pengalaman kepimpinan yang lebih lama daripada rakan sebaya mereka, dan yakin dengan kemampuan kepimpinan mereka sendiri. Sebaliknya, individu yang mempunyai identiti bukan kalkulatif pula tidak mengharapkan ganjaran atau keistimewaan untuk memimpin tetapi bersetuju untuk memimpin kerana sikap kesediaan mereka dan menghargai keharmonian dalam kumpulan tanpa mengira pengalaman kepimpinan mereka sendiri atau keberkesanan diri. Akhir sekali, individu yang mempunyai identiti sosial-normatif termotivasi oleh rasa tanggungjawab dan kewajipan sosial, cenderung mempunyai pengalaman kepimpinan yang lebih lama dan keyakinan terhadap kemampuan kepimpinan mereka.

Rajah 2

Dimensi Motivasi untuk Memimpin (Chan & Drasgow, 2001)

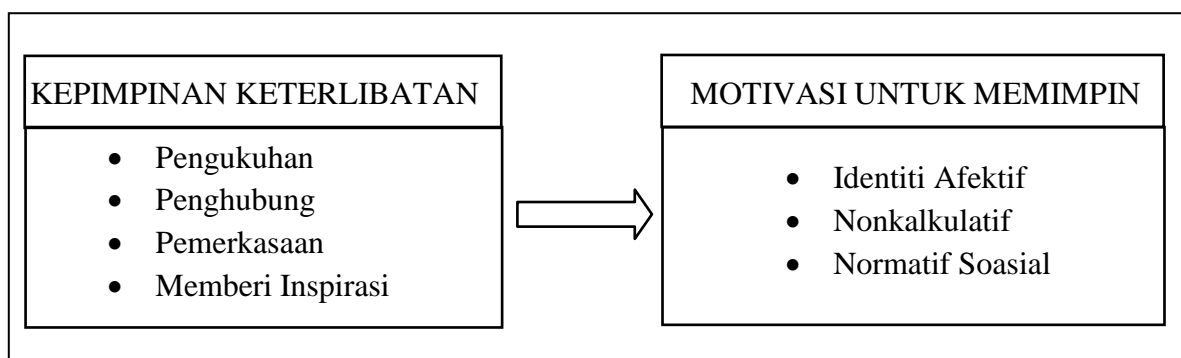


Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 3 menunjukkan kerangka konseptual kajian untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan keterlibatan dan motivasi untuk memimpin.

Rajah 3

Kerangka Kajian Hubungan Kepimpinan Keterlibatan dan Motivasi untuk Memimpin



Pelaksanaan kajian ini adalah berpandukan kerangka konseptual kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3. Kajian ini menggunakan dua pemboleh ubah iaitu kepimpinan keterlibatan sebagai pemboleh ubah bebas. Manakala motivasi untuk memimpin pula sebagai pemboleh ubah bersandar. Amalan kepimpinan keterlibatan dikaji sebagai faktor bagi motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru.

METODOLOGI

Rekabentuk Kajian

Kajian ini berbentuk tinjauan dan proses pengumpulan data kuantitatif menggunakan soal selidik kepada responden yang terdiri daripada guru-guru sekolah di Kelantan. Kajian ini merupakan satu tinjauan awal iaitu kajian rintis sebelum pelaksanaan satu kajian sebenar.

Populasi dan Pensampelan

Kajian rintis ini merupakan pengujian berskala kecil bagi memastikan kebolehlaksanaan kajian pada skala yang lebih besar. Oleh itu, kajian ini hanya melibatkan seramai 40 orang guru dari beberapa buah sekolah di pelbagai daerah di Kelantan bagi memenuhi tujuan kajian rintis tersebut.

Instrumen Kajian

Dalam kajian ini, borang soal selidik merupakan instrumen utama untuk meneliti dua pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan keterlibatan (pemboleh ubah bebas) dan motivasi untuk memimpin (pemboleh ubah bersandar). Instrumen kajian telah disusun berdasarkan kesesuaian dan kemampuan untuk menilai pemboleh ubah yang terlibat dengan tepat berpandukan kepada skala Likert 1 hingga 5 (1 - sangat tidak setuju, 2 - tidak setuju, 3- kurang setuju, 4 - setuju dan 5 - sangat setuju). Borang soal selidik ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu Bahagian A yang mengandungi data demografi responden iaitu jantina, kelayakan akademik tertinggi dan tempoh pengalaman mengajar. Bahagian B pula mengandungi 12 soalan mengenai amalan kepimpinan keterlibatan pemimpin sekolah. Soalan ini terdiri daripada item yang meliputi empat dimensi iaitu pengukuhan, penghubung, pemerkasaan dan memberi inspirasi yang diadaptasi daripada instrumen *The Engaging Leadership Scale* (ELS) yang dibangunkan oleh Schaufeli (2015). Bahagian C pula mengandungi 27 item mengenai motivasi untuk memimpin yang diadaptasi daripada *Motivation to Lead* (Chan & Drasgow, 2001). Item-item tersebut meliputi tiga dimensi iaitu identiti afektif, bukan kalkulatif dan normatif sosial.

Kebolehpercayaan Instrumen

Kebolehpercayaan instrumen diuji bagi memastikan kesahan dan kestabilan alat ukur sebelum penyelidikan sebenar dilaksanakan. Menurut Fauzi, Jamal dan Mohd Saifoul (2014), analisis kebolehpercayaan instrumen merupakan suatu analisis terhadap instrumen yang akan digunakan dalam sesuatu kajian bagi menentukan supaya instrument yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk atau dimensi tersebut benar-benar tepat, konsisten dan boleh dipercayai. Hasil ujian kebolehpercayaan bagi soal selidik kepimpinan keterlibatan dan motivasi untuk memimpin adalah seperti Jadual 1 di bawah.

Jadual 1

Dapatan Kebolehpercayaan ke atas Soal Selidik Kajian Kepimpinan Keterlibatan dan Motivasi untuk Memimpin

Pembolehubah	Senarai Item	Nilai Alpha
Kepimpinan Keterlibatan	12	0.973
Motivasi untuk Memimpin	27	0.892
Jumlah	38	0.941

Jadual 2*Interpretasi Skor Alpha-Cronbach*

Skor Alpha-Cronbach	Nilai Alpha
0.9 – 1.0	Sangat baik dan efektif dengan tahap konsisten
0.7 – 0.8	Tinggi
0.6 – 0.7	Baik dan boleh diterima
< 0.6	Boleh diterima
< 0.5	Item perlu dibaiki Item perlu digugurkan

Sumber : Bond dan Fox (2007)

Nilai *Alpha-Chronbach* yang diperolehi setelah proses realibiliti dijalankan bagi item pemboleh ubah tidak bersandar, kepimpinan keterlibatan ialah 0.973 dan pemboleh ubah bersandar motivasi untuk memimpin ialah 0.892. Jumlah keseluruhan item dalam instrumen bagi kedua-dua pemboleh ubah kajian ini adalah 0.941. Ini menunjukkan kedua-dua alat pengukuran ini adalah sangat baik dan efektif dengan tahap konsisten dan boleh dipercayai dan sah digunakan pada peringkat kajian sebenar.

Kaedah Analisis Data

Program *Statistical Package for Sosial Science (SPSS)* versi 29 digunakan untuk menganalisis dapatan daripada maklumat yang dikumpul. Analisis statistik deskriptif seperti min dan sisihan piawai digunakan untuk menerangkan tahap amalan kepimpinan keterlibatan dan motivasi untuk memimpin guru sekolah. Tahap amalan dianalisis menggunakan nilai skor min yang diperolehi. Tahap amalan kepimpinan keterlibatan dan motivasi untuk memimpin guru dikategorikan berdasarkan kepada beberapa tahap. Jadual 3 di bawah menunjukkan tahap pemboleh ubah berdasarkan skor min.

Jadual 3*Tahap Pemboleh ubah Berdasarkan Skor Min*

Tahap Pemboleh ubah	Skor Min
Sangat Rendah	1.00 – 1.79
Rendah	1.80 – 2.59
Sederhana	2.60 – 3.39
Tinggi	3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	4.20 – 5.00

Bagi mengkaji hubungan yang wujud antara amalan kepimpinan keterlibatan dengan tahap motivasi untuk memimpin guru sekolah, kaedah ujian korelasi Pearson telah digunakan. Kekuatan pekali korelasi dalam kajian ini adalah berdasarkan Fauzi, Jamal & Mohd Saifoul (2014) seperti di dalam Jadual 4.

Jadual 4*Kekuatan Pekali Korelasi*

Nilai Pekali	Hubungan
1.0	Sempurna
0.80 – 0.99	Sangat Kuat
0.60 – 0.79	Kuat
0.40 – 0.59	Sederhana
0.20 – 0.39	Lemah
0.01 – 0.19	Sangat Lemah
0.00	Tiada Hubungan

Sumber: Fauzi, Jamal dan Mohd Saifoul (2014)

DAPATAN KAJIAN

Tahap Kepimpinan Keterlibatan

Jadual 5 di bawah menunjukkan analisis tahap kepimpinan keterlibatan. Susunan dimensi mengikut keutamaan nilai min tertinggi ialah dimensi perhubungan (min = 4.05, SP = .96), diikuti dengan dimensi pemerksaan (min = 3.97, SP = .96), dimensi memberi inspirasi (min = 3.83, SP = .97), dan dimensi pengukuhan (min = 3.77, SP = .82). Berdasarkan persepsi guru terhadap kepimpinan keterlibatan, semua dimensi berada pada tahap tinggi dan dimensi keseluruhan kepimpinan keterlibatan pula berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan secara keseluruhannya tahap amalan kepimpinan keterlibatan guru sekolah adalah pada tahap tinggi.

Jadual 5

Analisis Tahap Kepimpinan Keterlibatan

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengukuhan	3.77	0.82	Tinggi
Perhubungan	4.05	0.96	Tinggi
Permerkasaan	3.97	0.96	Tinggi
Memberi inspirasi	3.83	0.97	Tinggi
Keseluruhan	3.90	0.89	Tinggi

Tahap Motivasi untuk Memimpin Guru

Analisis tahap motivasi untuk memimpin adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6. Susunan dimensi mengikut keutamaan nilai min tertinggi ialah dimensi normatif sosial (min = 3.68, SP = .65), diikuti dimensi identiti afektif (min = 3.29, SP = .64), dan dimensi bukan kalkulatif (min = 3.21, SP = 0.69). Berdasarkan persepsi guru terhadap motivasi untuk memimpin, satu dimensi berada pada tahap tinggi iaitu dimensi normatif sosial dan dua dimensi iaitu identiti afektif dan bukan kalkulatif berada pada tahap sederhana. Dimensi keseluruhan motivasi untuk memimpin pula berada pada sederhana. Ini menunjukkan secara keseluruhannya tahap motivasi untuk memimpin guru sekolah adalah pada tahap sederhana.

Jadual 6

Analisis Tahap Motivasi untuk Memimpin Guru

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Identiti Afektif	3.29	0.64	Sederhana
Bukan Kalkulatif	3.21	0.69	Sederhana
Normatif Sosial	3.68	0.65	Sederhana
Keseluruhan	3.39	0.54	Sederhana

Hubungan antara Kepimpinan Keterlibatan dengan Motivasi untuk Memimpin

Jadual 7 menunjukkan dapatan analisis korelasi Pearson bagi hubungan antara amalan kepimpinan keterlibatan pengetua dan motivasi untuk memimpin guru sekolah-sekolah di Kelantan. Berdasarkan jadual tersebut, dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan keterlibatan mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi untuk memimpin ($r = 0.626$, $p = 0.001$). Kedua-dua pembolehubah tersebut mempunyai hubungan positif yang kuat. Iaitu, jika tahap amalan kepimpinan keterlibatan pengetua meningkat maka motivasi untuk memimpin guru juga meningkat.

Jadual 7*Hubungan Antara Kepimpinan Keterlibatan Pengetua dan Motivasi untuk Memimpin Guru*

	Kepimpinan Keterlibatan		Motivasi Untuk Memimpin
Kepimpinan Keterlibatan	Korelasi Pearson		.626**
	Sig. (2-hujung)		<.001
	N		40
Motivasi Untuk Memimpin	Korelasi Pearson	.626**	1
	Sig. (2-hujung)	<.001	
	N	40	40

** Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-hujung)

PERBINCANGAN

Tahap kepimpinan keterlibatan berdasarkan dapatan kajian, susunan dimensi mengikut keutamaan nilai min tertinggi ialah dimensi perhubungan, pemeraksanaan, memberi inspirasi dan pengukuhan. Berdasarkan persepsi guru terhadap kepimpinan keterlibatan, semua dimensi berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan secara keseluruhannya tahap amalan kepimpinan keterlibatan pengetua sekolah adalah pada tahap tinggi. Hasil dapatan kajian ini adalah selari dengan beberapa kajian dalam bidang lain di luar negara. Kajian oleh Robijn et. al (2020) menunjukkan tahap amalan kepimpinan keterlibatan juga tinggi bagi ketua yang mengambil bahagian dalam kepimpinan program pembangunan dalam syarikat insurans awam yang besar. Kajian oleh Kohnen (2024) juga menunjukkan tahap amalan kepimpinan keterlibatan tinggi bagi pemimpin jururawat. Kedua-dua kajian ini dijalankan di Belgium. Dua kajian yang dijalankan di Belanda juga menunjukkan tahap amalan kepimpinan keterlibatan pemimpin organisasi adalah tinggi. Kajian-kajian tersebut Mazzetti dan Schefauli (2020) di mana responden terdiri daripada pekerja unit perniagaan sebuah agensi perkhidmatan awam, manakala responden bagi kajian oleh Tuin et. al (2020) terdiri daripada pekerja organisasi kejuruteraan teknikal.

Objektif kajian kedua ialah mengenal pasti tahap amalan motivasi untuk memimpin. Berdasarkan dapatan kajian, tahap amalan motivasi untuk memimpin sekolah mengikut keutamaan nilai min tertinggi ialah dimensi normatif sosial diikuti dimensi identiti efektif dan dimensi bukan kalkulatif. Berdasarkan ini, persepsi guru sekolah terhadap motivasi untuk memimpin adalah pada tahap sederhana. Ini menunjukkan secara keseluruhannya tahap motivasi untuk memimpin guru sekolah adalah pada tahap sederhana. Purata skor min keseluruhan motivasi untuk memimpin dalam kajian ini adalah pada tahap sederhana dan tidak selari dengan dapatan oleh Mua'azam (2020) terhadap guru sekolah rendah dan sekolah menengah di utara Malaysia. Seorang guru yang termotivasi untuk memimpin disebabkan oleh keinginan dalaman yang timbul dari kepuasan dan kesenangan menjadi pemimpin. Guru yang mempunyai sikap identiti afektif terdorong dan mudah untuk memimpin orang lain. Guru yang mempunyai norma sosial pula memilih untuk memimpin kerana mereka mempunyai rasa tanggungjawab untuk melakukannya. Manakala guru bukan kalkulatif memimpin hanya jika mereka tidak menganggap kos dan faedah utama menjadi pemimpin dan mengabaikan kepentingan mereka sendiri (Chan & Drasgow, 2001). Oleh itu, apabila guru sekolah mempunyai tahap motivasi kepemimpinan tinggi, mereka lebih cenderung menunjukkan tingkah laku kepemimpinan yang tinggi dan agenda kepemimpinan dapat direalisasikan dengan berkesan.

Kajian ini juga berjaya membuktikan wujudnya hubungan positif yang kuat dan signifikan kepimpinan keterlibatan dengan motivasi untuk memimpin guru sekolah menengah. Ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan keterlibatan pengetua di sekolah mampu meningkatkan tahap motivasi untuk memimpin guru di sekolah.

KESIMPULAN

Kajian ini telah menentukan tahap kepimpinan keterlibatan pengetua dan tahap motivasi untuk memimpin guru, serta korelasi antara kedua-duanya di sekolah-sekolah di Kelantan. Dapatan menunjukkan tahap kepimpinan keterlibatan pengetua adalah tinggi manakala tahap motivasi untuk memimpin guru sekolah adalah sederhana. Malah, terdapat hubungan signifikan positif yang kuat antara kepimpinan keterlibatan pengetua dan motivasi untuk memimpin guru sekolah.

Implikasinya, motivasi untuk memimpin guru boleh ditingkatkan melalui pengalaman kepimpinan di sekolah sama ada bersama murid atau diberi tugas sebagai pemimpin dalam kumpulan guru. Pengetua juga perlu bijak memberi inspirasi dan pengukuhan kepada guru-guru supaya mereka lebih yakin untuk membuat keputusan serta menjadi pemimpin kepada murid dan dalam kalangan guru sendiri kerana pemimpin guru boleh dibentuk dan diperkasa. Cadangan kajian lanjut perlu dibuat terhadap faktor-faktor lain yang boleh meningkatkan tahap motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru dan kepimpinan keterlibatan yang dapat meningkatkan motivasi kepimpinan guru. Kajian lanjutan ini perlu bagi memastikan guru lebih bersedia untuk menjadi pemimpin memandangkan pemimpin guru tidak terhad kepada guru yang memegang jawatan sahaja. Hal yang demikian dapat meningkatkan kecemerlangan murid dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan sekolah secara tidak langsung.

Program kepimpinan pemimpin sekolah di Institut Aminuddin Baki perlu memberi ruang dan peluang untuk pemimpin sekolah mendapat pendedahan dan kemahiran untuk mengamalkan kepimpinan keterlibatan iaitu pelibatan pengetua bersama pasukan guru dalam semua aktiviti dan program sekolah bagi memperkasa guru untuk menjadi pemimpin. Kajian rintis ini hanya dilaksanakan di beberapa buah sekolah di Kelantan. Kajian sebenar akan dijalankan melibatkan saiz sampel yang lebih besar agar satu gambaran yang lebih terperinci dapat dibuat berkaitan kepimpinan keterlibatan dan motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru sekolah.

RUJUKAN

- Ariff, N., & Yunus, J. @ N. (2021). Dimensions of the teacher leadership model: A systematic literature review. *Management Research Journal*, 10, 24-39. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.3.2021>.
- Aronof, L. (2019). *Dynamic motivation to lead: Construct validity of motivation to lead* [Senior thesis]. Claremont McKenna College. https://scholarship.claremont.edu/cmcc_theses/2254.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315- 338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Kılınç, A. Ç. (2020). Principals supporting teacher leadership: The effects of learning-centred leadership on teacher leadership practices with the mediating role of teacher agency. *European Journal of Education*, 55(2), 200-216.
- Billingsley, B. S. (2007). Recognizing and supporting the critical roles of teachers in special education leadership. *Exceptionality*, 15, 163– 176. doi:10.1080/09362830701503503x.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual difference and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481- 498. doi:10.1037/0021-9010.86.3.481.
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2014), Teamwork engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414-436.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Association for Supervision and Curriculum Development.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor (2014). *Kaedah penyelidikan dan analisis data SPSS*. Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Wiley.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Greenwood, J. Y. (2011). *African American teacher leaders: Selections, supports, barriers* [Unpublished doctoral thesis]. Auburn University, Auburn, Alabama. Retrieved from <https://etd.auburn.edu/bitstream/>.
- Hashim, A., & Radzi, N. M. (2024). Pembangunan profesionalisme dan kepimpinan guru sekolah kebangsaan di daerah Pekan, Pahang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 20-34.
- Kahila, S. K., Heikka, J., & Sajaniemi, N. (2020). Teacher leadership in the context of early childhood education: Concepts, characteristics and enactment. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 9(1), 28-43.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Corwin Press.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teacher develop as leaders* (3rd ed.). Corwin.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2019). *Laporan tahunan 2018 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. www.moe.gov.my.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2020). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. <http://www.moe.gov.my>
- Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu Malaysia (2015). *Laporan Matlamat Pembangunan Milenium Malaysia*.
- Maidin, S. H. M., & Ariffin, K. (2021). Perbandingan elemen sustainable development goals (SDG) dalam rancangan Malaysia ke-10 dan ke-11. *Journal of Tourism Hospitality and Environment Management*, 6(25), 92-102
- Mua'azam Mohamad. (2020). Motivation to lead for school improvement: The role of school teachers' strategic thinking skills. *Journal of Critical Reviews*, 7(8), 1542-1549. doi: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.08.305>
- Musa, K., & Nasir, R. M. (2018). Amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah daerah Bagan Datuk, Perak: Teacher leadership practices among primary school teachers in Bagan Datuk District, Perak. *Management Research Journal*, 7, 100-116.
- Nguyen, D., Harris, A. & Ng, D. (2020), A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1) pp. 60-80.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2015). Hubungan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training (InjET)*.
- Nurul Atiqah Nizam, & Roslinda Rosli. (2020). Pengetahuan isi kandungan khusus dan efikasi sendiri guru sekolah rendah dalam pengajaran topik pecahan. *Akademika*, 90(3), 145–154.
- Özkan Hidiroğlu, Y., & Tanrıöğen, A. (2021). Examining teachers' perceptions on empowerment according to various variables. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies*, 11(1), 127-146. DOI: 10.18404/ijocis.2021.007
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between kepimpinan keterlibatan and work engagement: A cross-national study. *Hum. Resource Dev. Q.* 30, 453–471. doi: 10.1002/hrdq.21366.
- Saiful Adli Ab Rahim, Muhammad Faizal A. Ghani, Harris Shah Abd. Hamid, Norhanida Samsudin Zawawi Ismail & Mohd Akhmarudi Mohd Yusof. (2021), Cabaran pelaksanaan program

- pembangunan profesionalisme pemimpin guru sekolah berprestasi tinggi, *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2).
- Schaufeli, W.B. (2015), Kepimpinan keterlibatan in the job demands-resources model. *The Career Development International*, 20, pp. 446-463
- Shuck, B. & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership. *Hum. Resour. Dev. Rev.*, 11, 156–181.
- Spence, G. B. & Deci, E. L. (2013). Self-determination theory within coaching contexts: Supporting motives and goals that promote optimal functioning and well-being. In David, S., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (Eds.), *Beyond Goals* (pp. 85-108). Gower Publishing.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C. & Rosen, C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), pp. 1195-1229
- Wenner, J.A. & Campbell, T. (2017), The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), pp. 134-171
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.