

HUBUNGAN KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN MOTIVASI GURU

(THE RELATIONSHIP OF PRINCIPALS' LEADERSHIP WITH TEACHERS' MOTIVATION)

Evonne Lai Eng Fei¹
Crispina Gregory K Han²

¹Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah

Email: pilloweet_oxox@hotmail.com

²Unit Penyelidikan Pendidikan Luar Bandar (UPPLB), Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah

Email: crispina@ums.edu.my

Accepted date: 12 July 2017 **Published date:** 2 October 2017

To cite this document:

Fei, E. L. E., & Han, C. G. K. (2017). Hubungan Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(5), 145-159.

Abstrak: Kajian 'hubungan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru' dalam kalangan guru-guru sekolah menengah' telah dilaksanakan di Daerah Sri Aman, Sarawak. Kajian kuantitatif bukan eksperimen ini menggunakan instrumen soal selidik dan seramai 188 responden dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Kepimpinan pengetua telah diukur menggunakan instrumen 'The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' dan pengukuran motivasi guru menggunakan instrumen, 'A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)'. Nilai alpha Cronbach untuk kedua-dua soal selidik ialah .926 dan .792. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan pengetua dan motivasi guru adalah pada tahap tinggi. Analisis kajian mendapati terdapatnya hubungan positif yang lemah dan signifikan antara hubungan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru ($r=.206, p<.05$).

Kata Kunci: Kepimpinan Pengetua, Motivasi Guru

Abstract: The relationship of principals' leadership with teachers' motivation among secondary school teachers was conducted in Sri Aman District, Sarawak. This non-experimental quantitative study uses a questionnaire instrument and 188 respondents were selected using a simple random sampling method. Principals' leadership was measured using the Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) instrument and teachers' motivation measurement was measured using, A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT). The alpha Cronbach values for both questionnaires were .926 and .792. The findings show that principals' leadership and teacher

motivation are at high levels. The analysis of the study found that there was a weak and significant positive relationship between the principals' leadership with the teacher's motivation ($r = .206, p < .05$).

Keywords: *Principals' Leadership, Teachers' Motivation*

Pendahuluan

Kepimpinan pengetua yang profesional dalam merealisasikan matlamat kementerian sangat diperlukan dalam menerajui pengurusan sekolah. Perubahan arus dalam dunia pendidikan yang semakin deras telah mencetus transformasi pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2015. Dalam konteks sekolah, 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 dalam Bajet 2017. 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 *et al.*, 2012). Motivasi guru adalah berkaitan dengan tingkah laku, prestasi tujuan dan matlamat diarahkan dan sikap terhadap kerja (Petermode, 1991).

Pernyataan masalah

Dapatan kajian Nik Badrul Hisham Bin Nik Ismail dan Mastura Mahfar (2015) mendapati motivasi guru berada pada tahap sederhana, justeru adalah dicadangkan kepada pihak pengurusan di peringkat Sekolah Menengah Kebangsaan harian, khususnya di daerah Kluang, Johor agar memberi perhatian yang lebih terhadap elemen-elemen yang dapat meningkatkan motivasi guru. Berdasarkan hasil kajian yang dijalankan juga, dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan didapati mempunyai hubungkait dengan motivasi guru. Oleh itu, pendedahan dan penekanan terhadap penguasaan pengetahuan, khususnya pengetua dalam bidang kepimpinan adalah perlu dipertingkatkan. Pengetua juga harus mempelbagaikan amalan gaya kepimpinannya yang bersesuaian dengan situasi dan keperluan guru dari masa ke semasa. Kajian Nik Badrul dan Mastura (2015) juga hanya tertumpu kepada dua pembolehubah sahaja iaitu gaya kepimpinan pengetua dan motivasi guru.

Hal ini adalah memandangkan guru adalah asas kepada motivasi pelajar melalui kualiti pengajaran mereka dan pembangunan hubungan guru dengan pelajar (Santisi *et al.*, 2014). Ringkasnya, motivasi guru adalah penting kerana kesannya ke atas bilik darjah dan sekolah mempengaruhi organisasi dan individu. Pada masa kini, guru-guru dibebani dengan kerja perkeranian selain perniagaan teras mereka dan ini tidak menggalakkan mereka (Ebrahimi dan Mohamadkhani, 2014). Seramai 95% dan ke atas bekerja pada waktu petang selepas waktu persekolahan dan hujung minggu (Gunter *et al.*, 2005). Sekiranya isu ini tidak ditangani, akan

memberi kesan kepada minat mereka untuk tetap atau mereka menjadi kurang semangat dalam pekerjaan mereka. Sehubungan dengan itu, sekiranya pemimpin bertimbang rasa dan memberi perhatian kepada keperluan orang bawahan, secara tidak langsung guru akan lebih bermotivasi kerana mereka disokong sepenuhnya terutama apabila mereka mengharungi pelbagai cabaran yang kompetitif.

Pada masa kini, pengetua lebih tertumpu kepada proses kuasa daripada proses dalaman iaitu ramai yang terlibat dengan tugas-tugas di luar sekolah (Abdul Shukur Abdullah, 1996). Para pengetua dan pengubal polisi perlu jelas dengan arah pengurusan pengetua sekolah supaya wujud keseimbangan antara luaran dan dalaman. Namun begitu, yang lebih penting ialah pengetua perlu memberi tumpuan masa, tenaga dan kuasa terhadap misi utama sekolah iaitu pedagogi. Ini bermaksud para pengetua berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran.

Tujuan dan objektif kajian

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

- a) mengenal pasti tahap kepemimpinan pengetua di sekolah menengah Daerah Sri Aman, Sarawak.
- b) mengenal pasti tahap motivasi guru di sekolah menengah Daerah Sri Aman, Sarawak.
- c) mengenal pasti hubungan yang signifikan kepemimpinan pengetua dengan motivasi guru di Daerah Sri Aman, Sarawak.

Kajian Literatur

Kepimpinan pengetua

Dalam arus pemodenan pendidikan yang semakin deras ini, kepimpinan sebagai “usaha untuk menggerakkan tenaga dalam sesuatu kumpulan untuk mencapai matlamat” perlu dititikberatkan. Dalam hal ini pula kepimpinan lebih menumpukan perhatian kepada usaha-usaha yang dilaksanakan bagi menggerakkan tenaga yang dilakukan dalam satu kumpulan dan bukan secara perseorangan dalam pencapaian matlamat (Robiah, 1998). 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. Teori Laluan Matlamat menjelaskan bahawa kepimpinan yang baik adalah dengan memberi panduan yang jelas tentang matlamat yang hendak dicapai serta cara yang jelas untuk mencapai sesuatu matlamat tersebut (House, 1971). Menerusi kepimpinan sebegini, secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkah laku pekerja untuk bersama-sama pemimpin bagi mencapai matlamat organisasi yang dikehendaki.

Motivasi guru

Motivasi ialah suatu konsep yang menghuraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulau 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). Berdasarkan teori motivasi pencapaian, McClelland (1978) dalam Abdul Rahman (1997) mengatakan bahawa motivasi individu akan meningkat jika dia dimotivasikan, memahami unsur-unsur motivasi dan melibatkan diri secara aktif dalam usaha itu. Perkara ini menjelaskan proses motivasi itu bertindak secara dua hala, dan kedua-dua pihak pula mestilah saling memberi dan menerima.

Kajian-kajian lepas dalam dan luar negara

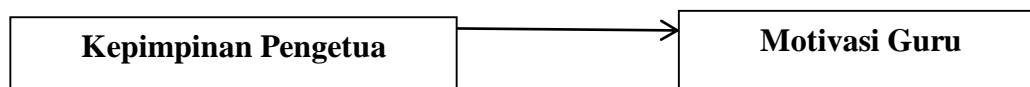
Kajian yang telah dilaksanakan oleh Leithwood dan Sun (2012) telah menunjukkan bahawa kepimpinan pemimpin sekolah mempunyai kesan sederhana kuat dan positif kepada perasaan dalaman dan motivasi guru, seterusnya mempengaruhi tingkah laku guru. Hasil dapatan kajian Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Nordin Yahya dan Lim Ting Theng (2011) telah menunjukkan dapatan pengamalan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan berada pada tahap tinggi. Analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan guru besar secara menyeluruh dengan kesemua aspek faktor kepimpinan yang dikaji.

Eyal dan Roth (2011) telah menjalankan kajian ke atas 122 orang guru di Israel untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan transformasi dan motivasi guru. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa kepimpinan dalam kalangan pengetua sekolah memainkan peranan penting dalam mempengaruhi motivasi guru. Selain itu, Papalexandris dan Galanki (2009) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti persamaan dan perbezaan amalan kepimpinan dalam pengurusan organisasi di Athens. Dapatan kajian menunjukkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi gaya kepimpinan yang mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja iaitu menjadi pengurus atau mentor yang baik dan menjelaskan wawasan organisasi. Dapatan kajian 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.

Tourani dan Yazdani (2008) telah menyelidik hubungan manusia dan produktiviti perempuan pengetua sekolah tinggi di Tehran. Dapatan kajian 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 (Tourani 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). Abdul Said Ambotang (2003) seterusnya telah menjalankan kajian berkaitan dengan hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru sekolah menengah di daerah Beaufort, Sabah. Analisis korelasi Pearson, r menunjukkan terdapat hubungan sederhana kukuh di antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru dengan nilai $r=.394$. Tahap motivasi guru adalah sederhana dan dijangka meningkat sebanyak 30.4 peratus dengan adanya gaya kepimpinan yang baik dan tekal.

Kerangka konseptual kajian

Kajian yang dijalankan ini menjurus kepada hubungan antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru. Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual kajian mengenai hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian ini. Berasaskan Teori Laluan Matlamat (House, 1971), orientasi dalam kepimpinan pengetua melibatkan empat jenis iaitu kepimpinan berorientasikan mengarah, kepimpinan berorientasikan pencapaian, kepimpinan berorientasikan penyertaan dan kepimpinan berorientasikan sokongan. Menurut Bennett (2000), pemboleh ubah bebas adalah pemboleh ubah yang merangsang atau memberikan perubahan kepada pemboleh ubah bersandar. Sementara itu, motivasi guru pula merujuk kepada pemboleh ubah bersandar yang berasaskan kepada Teori Motivasi Pencapaian (McClelland, 1961). Kepimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas dan motivasi guru adalah pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian.

Metodologi

Reka bentuk kajian

Reka bentuk kajian ini ialah jenis bukan eksperimen iaitu berbentuk kajian deskriptif dan kajian korelasi. Kajian ini ialah kajian kuantitatif. Kajian deskriptif akan dilaksanakan bagi mengetahui maklumat demografi responden manakala kajian korelasi akan digunakan bagi mengukur kekuatan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan pengetua) dengan pemboleh ubah bersandar (motivasi guru) berdasarkan persepsi guru. Menurut Gay dan Airasian (2003), kajian kolerasi menentukan darjah kekuatan hubungan yang wujud antara dua atau lebih pemboleh ubah. Walau bagaimanapun, kajian kolerasi ini tidak boleh menerangkan tentang hubungan dengan sebab yang munasabah antara pemboleh ubah dan tidak berlakunya manipulasi ke atas pemboleh ubah dalam kajian (Frankel & Wallen, 2006).

Populasi dan sampel kajian

Bilangan guru adalah seramai 357 orang di empat buah sekolah menengah yang terdapat di Daerah Sri Aman, Sarawak. Saiz sampel responden adalah berpandukan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan Saiz Persampelan Krejcie dan Morgan, sampel yang dapat mewakili populasi sebanyak 360 ialah 186. Walaubagaimanapun, sebanyak 220 borang soal selidik telah diedarkan secara rawak dan sebanyak 188 borang soal selidik sahaja yang berjaya dipungut semula.

Instrumen kajian

Tahap kepimpinan pengetua diukur menggunakan soal selidik yang telah diadaptasi iaitu *The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* yang dibina oleh Universiti Ohio (Halpin, 1966) dan telah diterjemahkan dan diubahsuai oleh Rahimah Ahmad (1991). Instrumen telah digunakan untuk mengkaji tentang kepimpinan pengetua oleh Abdul Majid (2008) untuk mengkaji kepimpinan berdasarkan persepsi guru-guru. Tahap motivasi guru pula

diukur menggunakan soal selidik yang dibina oleh Mehrabian dan Bank (1978) iaitu *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)* dan telah digunakan oleh Norhannan Ramli dan Jamaliah Hamid (2006) untuk mengkaji gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi. Heckhausen *et al.* (1995) menyatakan bahawa alat ukur Mehrabian dan Bank ini merupakan alat ukur yang sesuai untuk mengukur motivasi kerja seseorang. Skala Likert lima poin untuk setiap item digunakan untuk soal selidik tersebut. 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).

Proses pengubahsuaian instrumen

Proses pengubahsuaian instrumen terbahagi kepada beberapa fasa. Fasa pertama ialah penyelidik meneliti setiap item bagi memastikan tiada item yang kabur, sukar difahami maksudnya, mempunyai maksud yang tidak jelas, mengelirukan dan mempunyai ayat yang terlalu panjang. Item-item yang mempunyai ciri tersebut dianalisis dan diubah semula. Fasa kedua pula ialah menentukan kesahan kandungan instrumen kajian dengan meminta pandangan daripada pakar. Mana-mana item yang tidak sesuai akan digugurkan. Fasa ketiga pula menentukan kebolehpercayaan instrumen yang dianalisis selepas instrumen ditadbir kepada responden dalam kajian rintis. Akhirnya setelah penambahbaikan dilakukan, didapati instrumen soal selidik yang telah diubahsuai ini berkesan untuk menjawab persoalan yang dikemukakan. Setelah itu, barulah instrumen ditadbir kepada responden kajian bagi mengumpul data kajian sebenar. Tujuan pengesahan alat ukur kajian ialah untuk memastikan sesuatu pengukur itu berjaya mengukur apa yang hendak diukur (Ahmad Mahdzan, 2005; Mohd Majid, 2000; Wiseman, 1999)

Kaedah analisis data

Data dianalisis menggunakan kaedah ujian parametrik. Semua data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package For Social Sciences (SPSS) Version 21*. Ujian analisis korelasi telah digunakan untuk menguji hipotesis.

Kajian rintis

Data yang dikumpul untuk kajian ini sangat dipercayai kerana nilai Alpha Cronbach soal selidik untuk instrumen *LBDQ* ialah .926 manakala instrumen soal selidik *QMAT* pula ialah .792. Kedua-dua instrumen juga telah melalui penyemakan kesahan kandungan dan kesahan gagasan untuk tujuan kesahan instrumen.

Dapatan Kajian

Responden kajian terdiri daripada 50 (26.6%) lelaki dan 138 (73.4%) perempuan. 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 | Berumur kurang daripada 29 tahun | 33 | 17.6 |
| | 30 tahun hingga 40 tahun | 61 | 32.4 |
| | 40 Tahun dan ke atas | 94 | 50.0 |
| Kelayakan Ikhtisas | Diploma | 17 | 9.0 |
| | Ijazah Sarjana Muda | 147 | 78.2 |
| | Ijazah Sarjana PhD | 24 0 | 12.8 0 |
| Pengalaman Mengajar | 1 hingga 5 Tahun | 42 | 22.3 |
| | 6 hingga 10 Tahun | 32 | 17.0 |
| | 11 hingga 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)

Tahap kepimpinan pengetua

Jadual 3 menunjukkan analisis taburan min dan sisihan piawai kepimpinan pengetua. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan 19 item yang digunakan untuk mengukur kepimpinan pengetua mempunyai nilai min pada tahap tinggi iaitu dengan min=3.748 (SP=0.862).

Jadual 3: Min dan Sisihan Piawai Item Soal Selidik Kepimpinan Pengetua

| Pernyataan Item | N | Min | Sisihan Piawai | Tafsiran Skor Min |
|---|-----|------|----------------|-------------------|
| Pengetua sekolah saya memastikan prestasi kerja guru yang tidak memuaskan diperbaiki. | 188 | 3.82 | .850 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya memastikan setiap keputusannya dipatuhi oleh guru. | 188 | 3.95 | .819 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya mentadbir dengan gaya yang tegas. | 188 | 3.69 | .908 | Tinggi |
| Pengetua sekolah memaklumkan keputusannya dahulu kepada guru sebelum bertindak. | 188 | 3.65 | .909 | Sederhana |

| | | | | |
|--|-----|-------|-------|-----------|
| Pengetua sekolah saya menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru. | 188 | 3.80 | .908 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya memberi sokongan moral kepada warga sekolah. | 188 | 3.96 | .756 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya membuat penilaian secara adil terhadap warga sekolah. | 188 | 3.71 | .856 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya memberi penghargaan yang sesuai terhadap sumbangan dan kejayaan warga sekolah. | 188 | 3.61 | .961 | Sederhana |
| Pengetua sekolah saya memberi teguran yang membina kepada warga sekolah. | 188 | 3.88 | .761 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya menunjukkan sikap prihatin terhadap masalah guru. | 188 | 3.78 | .884 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya sering mencuba idea-idea baru bersama guru-guru. | 188 | 3.66 | .895 | Sederhana |
| Pengetua sekolah saya mengelola guru dengan menggunakan tata kerja yang seragam. | 188 | 3.67 | .876 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya sedia membuat perubahan. | 188 | 3.84 | .859 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya tidak menerima cadangan yang dikemukakan oleh guru untuk dilaksanakan. | 188 | 3.01 | 1.016 | Sederhana |
| Pengetua sekolah saya memastikan sikapnya jelas difahami oleh guru-guru. | 188 | 3.79 | .777 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya menjelaskan perkara yang diharapkan olehnya. | 188 | 3.76 | .902 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya sentiasa mencari cara untuk meningkatkan prestasi sekolah. | 188 | 3.87 | .804 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya sentiasa berkeyakinan tinggi untuk mencapai matlamat sekolah. | 188 | 3.86 | .778 | Tinggi |
| Pengetua sekolah saya sentiasa menyahut cabaran untuk mencapai matlamat sekolah. | 188 | 3.90 | .850 | Tinggi |
| Purata | | 3.748 | 0.862 | Tinggi |

Tahap motivasi guru

Jadual 4 menunjukkan analisis taburan min dan sisihan motivasi guru yang merangkumi sebanyak 16 item. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan persepsi responden terhadap tahap motivasi guru adalah pada tahap tinggi iaitu dengan min=3.926 (SP=0.760).

Jadual 4: Min dan Sisihan Piawai Item Soal Selidik Motivasi Guru

| Item | N | Min | Sisihan Piawai | Tafsiran Skor Min |
|--|-----|------|----------------|-------------------|
| Saya sedar tanggungjawab saya untuk memajukan sekolah. | 188 | 4.40 | .491 | Tinggi |
| Saya terdorong untuk bekerja lebih baik jika terdapat kemudahan asas yang lengkap. | 188 | 4.41 | .554 | Tinggi |
| Gaji yang saya peroleh adalah memadai. | 188 | 3.81 | .818 | Tinggi |

| | | | | |
|---|-----|-------|-------|-----------|
| Pendorong utama prestasi kerja saya di sekolah ialah pengetua saya. | 188 | 3.53 | .910 | Sederhana |
| Saya berpuas hati dengan persekitaran dan kemudahan asas sekolah. | 188 | 3.43 | .937 | Sederhana |
| Sebagai seorang guru, saya yakin dapat menyumbang sesuatu yang berfaedah. | 188 | 4.20 | .516 | Tinggi |
| Saya mempunyai peluang kenaikan pangkat yang setara dengan profesion lain. | 188 | 3.82 | .798 | Tinggi |
| Saya tidak akan meninggalkan profesion ini sekiranya diberi ganjaran yang tinggi. | 188 | 3.63 | .996 | Sederhana |
| Saya sering menceritakan keistimewaan kerjaya sebagai guru kepada rakan profesion lain. | 188 | 3.86 | .711 | Tinggi |
| Saya merasakan tugas guru adalah perkhidmatan yang dipandang tinggi oleh masyarakat. | 188 | 4.07 | .694 | Tinggi |
| Saya suka dengan profesion saya sekarang. | 188 | 3.86 | .887 | Tinggi |
| Saya seronok berurusan dengan staf sokongan. | 188 | 4.08 | .701 | Tinggi |
| Saya cuba sedaya upaya saya untuk melibatkan diri dalam segala aktiviti sekolah. | 188 | 3.97 | .723 | Tinggi |
| Saya pernah dihargai semenjak berkhidmat sebagai guru. | 188 | 3.72 | 1.045 | Tinggi |
| Saya merasakan kerjaya sebagai guru dapat menjamin masa depan saya. | 188 | 4.01 | .701 | Tinggi |
| Saya suka berada di sekolah untuk menjalankan tugas seharian saya. | 188 | 4.01 | .678 | Tinggi |
| Purata | | 3.926 | 0.760 | Tinggi |

Hubungan yang signifikan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru

Jadual 5 menunjukkan dapatan hubungan antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru. Dapatan ujian Korelasi Pearson dalam Jadual 5 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 adalah ditolak. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang lemah antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru.

Jadual 5: Ujian Korelasi Person Kepimpinan Pengetua dengan Motivasi Guru

| | | Kepimpinan Pengetua | Motivasi Guru |
|---------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|
| Kepimpinan Pengetua | <i>Pearson</i> | 1 | .206* |
| | <i>Correlation</i> | | |
| | <i>Sig. (2-tailed)</i> | | .005 |
| | <i>N</i> | 188 | 188 |
| Motivasi Guru | <i>Pearson</i> | .206** | 1 |
| | <i>Correlation</i> | | |
| | <i>Sig. (2-tailed)</i> | .005 | |
| | <i>N</i> | 188 | 188 |

** . Signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Perbincangan

Dapatan kajian secara keseluruhan menunjukkan kepemimpinan pengetua berada pada tahap tinggi. Ini selari dengan dapatan Zuraidah (2002) tetapi berbeza dengan kajian Aziz (2003). Kajian Aziz (2003) mendapati kepemimpinan pengetua di sekolah kajiannya berada pada tahap sederhana. Oleh itu, dapatlah dirumuskan di sini bahawa kepemimpinan pengetua dalam kajian ini berada pada tahap tinggi. Hal ini bermakna pengetua mendapat kepercayaan penuh daripada guru dan juga memberi dorongan serta sokongan kepada guru untuk memikirkan penyelesaian masalah dengan cara ataupun idea baru, memberi perhatian secara individu kepada setiap ahli dan dapat menyatakan visi dan misi dengan jelas. Penemuan kajian juga menunjukkan tahap motivasi guru berada pada tahap yang tinggi. Dapatan ini bersamaan dengan kajian Norliza (2011) yang menyatakan komitmen guru di sekolah haruslah dihargai sepenuhnya dan bukan sekadar memberi ganjaran semata-mata. Mereka yakin bahawa dengan aktiviti yang mereka sertai akan meningkatkan motivasi dalam memenuhi tiga keperluan dalam bidang profesionalisme iaitu kepemimpinan, kompeten dan hubungan atau perkaitan (Anderman & Anderman, 2010; Schunk et al., 2008; Woolfolk, 2010)

Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengetua dengan motivasi guru berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah di daerah Sri Sman. Walau bagaimanapun hubungannya adalah lemah. Dapatan kajian menyokong pendapat Eyal *et al.*, (2010) yang menyatakan bahawa kepemimpinan 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 kepemimpinan pengurus dengan tahap motivasi pekerja di Hospital Isfahan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini bertentangan dengan hasil kajian Grooraki *et al.*, (2013) di mana tidak terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan mengurus dengan tahap motivasi pekerja di Pusat Kesihatan, Shiraz.

Dapatan kajian ini juga bersamaan dengan pendapat Berson dan Bruce (2004) bahawa kepemimpinan yang diamalkan oleh pengurus dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang memberi kesan kepada motivasi, kreativiti, kepuasan kerja dan kejayaan organisasi. Oleh yang demikian, gaya kepemimpinan 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 kepemimpinan seseorang pengurus sekolah mampu memberi kesan tersebut turut menunjukkan kepemimpinan pengurus sekolah mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru. Dalam kajian Eyal dan Roth (2011) juga menunjukkan bahawa kepemimpinan dalam kalangan pengetua sekolah memainkan peranan penting dalam mempengaruhi motivasi guru. Seterusnya kajian Leithwood dan Sun (2012) juga mendapati kepemimpinan 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 kepemimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru manakala gaya kepemimpinan paling dominan ialah berorientasikan pencapaian. Sementara tahap motivasi guru adalah pada tahap sederhana.

Dapatan ini secara keseluruhannya juga disokong oleh teori laluan matlamat yang menjelaskan bahawa kepemimpinan yang baik adalah dengan memberi panduan yang jelas untuk mencapai sesuatu matlamat (House, 1971). Hal ini bermakna kepemimpinan 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 kepemimpinan 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 kepemimpinan pengetua dan tahap motivasi guru.

Secara keseluruhannya, dapatlah dinyatakan bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengetua dengan motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di Daerah Sri Aman. Walaupun kekuatan hubungan adalah lemah, tetapi kepemimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru tetap mempunyai hubungkait dengan motivasi dalam kalangan guru tersebut.

Kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang memberi kesan kepada motivasi, kreativiti, kepuasan kerja dan kejayaan organisasi (Berson dan Bruce, 2004). Oleh yang demikian, gaya kepemimpinan pengetua mampu untuk meningkatkan tahap motivasi guru dan seterusnya memberi kejayaan kepada pihak sekolah (Kyak *et al.*, 2011). Faktor-faktor penentu keberkesanan sesebuah sekolah saling mempengaruhi antara satu sama lain (Mortimore, 1997). Faktor-faktor inilah yang saling berkait dan menjana satu mekanisme yang menyokong pencapaian sesebuah sekolah. Perkongsian visi dan misi sekolah menjadi amalan semua warga sekolah yang diketuai oleh pengetua sekolah mampu mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif serta mampu memotivasikan pelajar untuk terus belajar.

Di samping itu, tingkah laku individu yang bermotivasi pencapaian tinggi juga ditekankan (Abdul Rahman Aziz, 1997). Hal ini kerana individu mempunyai keinginan untuk mengatasi rintangan dan sanggup bersusah-payah untuk mencapai sesuatu yang baik. Ini menyebabkan harapan untuk kejayaan dan ketakutan untuk kegagalan tertanam dalam jiwa individu tersebut. Pencapaian bergantung sepenuhnya kepada tahap motivasi seseorang untuk melibatkan diri dalam tingkah laku pencapaian berdasarkan interaksi seperti keperluan untuk pencapaian, jangka kejayaan, dan nilai insentif kejayaan. Sehubungan itu, seseorang boleh melibatkan diri dalam kerja sekolah atas sebab-sebab tertentu kerana kerja adalah mencabar, menyeronokkan, dan mempunyai rasa ingin tahu seseorang, atau sebagai alternatif, seseorang boleh melibatkan diri dalam kerja sekolah atas sebab-sebab luaran, sama ada untuk mendapatkan kelulusan luar atau kerana sistem pendidikan memerlukannya. Guru-guru yang bermotivasi akan memberi keprihatinan yang tinggi terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, pihak pentadbir haruslah melakukan proses pemantauan kemajuan pelajar serta keperluan guru dari

semasa ke semasa agar ikhtiar dan inisiatif yang diambil jelas untuk mewujudkan pengurusan sekolah yang sistematik.

Cadangan

Berikut adalah beberapa cadangan yang dapat dikemukakan daripada hasil kajian ini memandangkan kajian ini hanya terhad kepada penggunaan instrumen soal selidik. Oleh itu, kajian ini membuka ruang dan peluang kepada kewajaran untuk melakukan kajian lanjutan untuk meneruskan kesinambungan penyelidikan ini. Kajian ini hanya melihat persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengetua dan motivasi guru. Dengan ini, kajian lanjut boleh juga dilihat terhadap persepsi penolong-penolong kanan, ketua-ketua bidang, dan staf bukan akademik yang dapat memberikan pelbagai perspektif. Kajian ini juga terhad kepada dua pemboleh ubah sahaja, maka masih terdapat pemboleh ubah lain yang masih boleh diterokai untuk memantapkan pengetahuan terhadap kepimpinan pengetua dan motivasi guru seperti kepimpinan teknologi, kepimpinan lestari, kemahiran, personaliti dan lain-lain. Oleh itu, kajian lanjut melibatkan pemboleh ubah lain akan meningkatkan lagi ilmu pengetahuan dalam disiplin yang dikaji.

Kesimpulan

Kecemerlangan organisasi bergantung kepada kebolehan semua pihak untuk memainkan peranan masing-masing. Pengetua perlulah memainkan peranan agar visi, misi serta matlamat sekolah tercapai dengan 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 pengurusan 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 Majid Salleh. (2008). Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di Daerah Hulu Trengganu. Tesis Sarjana: UTM
- Abdul Rahman Aziz. (1997). *Motivasi dan Pembangunan Diri*. Cheras, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- 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.
- Abdul Said Ambotang. (2003). Kajian Persepsi Hubungan Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah di Daerah Beaufort, Sabah. Tesis Sarjana. Universiti Malaysia Sabah.
- Ahmad Mahdzan Ayob. (2005). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Edisi ketiga. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Anderman, E. M. & Anderman, L. H. (2010). *Classroom Motivation*. Ohio: Pearson

- Aziz Mohamad. (2003). Gaya Kepemimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru: Satu kajian di daerah Bentong, Pahang. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Azizi Yahya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, Lim Ting Theng. (2011). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang. *Journal of Educational Management*, 48–70.
- 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.
- Berson, Y. and Bruce, J. A. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals; A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5):625-646
- Boromand, Z. (2005). *Organizational Behavior Management*, Tehran: Samt.
- 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*, Vol. 49 No. 3, pp. 256-275.
- Frankel, J.R., & Wallen, N.E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education*. (6th ed.) The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gay, L., & Airsian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and application*. (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Grooraki H, Noroozi H, Marhamati S, dan 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.
- Halpin. A.W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: MacMillan Co.
- Heckhausen J., Schulz R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102, 284–304. Google Scholar CrossRef, Medline
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administration Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30: 607–610.
- Kyak, M., Bozaykut, T. Gengur, P. Aktas, E. (2011). Strategic Leadership Style and Organization Financial Performance: A Qualitative 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, D. C., (1961). *The Achieving Society*, Van Nostrand : Princeton, N. J.
- McClelland, J.L. (1978). Perception and masking of wholes and parts. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 4, 210-223.
- Mehrabian, A. & Bank, L. (1978). A questionnaire measure of individual differences in achieving tendency. *Educational and Psychological Measurement* 38 : 475-478.

- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1997). Key characteristics of effective schools. *Jendela Minda*, 1(1), 1-35.
- Mossadegh Rad AM. (2005). Examine the leadership between leadership styles and effectiveness of Isfahan hospitals. *Journal of Administration Sciences and Economy* 24(1): 132-151
- Nik Badrul Hisham Nik Ismail & Mastura Mahfar. (2015). Hubungan antara gaya kepemimpinan 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/QualTeachFinalWEB.pdf
- Norliza. (2011). Kemahiran Komunikasi Dan Motivasi Kerja Dalam Kalangan Guru Cemerlang. Tesis Dr Falsafah, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Papalexandris, N. & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement: differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organizational Journal*. Vol 30 No.4, 2009. pp.365-385.
- Petermode, V.F. (1991). *Educational Administration, Applied Concepts and Theoretical Perspectives*. Lagos: Joja Publishing Ltd.
- Rahimah Hj. Ahmad. (1991). *The Excellent Manager Towards a Dynamic School Culture*. Majalah Pendidikan.
- Robiah Sidin. (1998). *Pemikiran Dalam Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- 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*.
- Sanger, D., Spliker, A., Williams, N., dan Belau, D. (2007). *Opinion of Female Juvenile Delinquents on Communications, Learning dan Violence*. *Journal of Corectional 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 [Links]
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. & Meece, J. L. (2008). *Motivation in Education: Theory, Research, And Applications*. Upper Saddle River, New Jersey and Columbus, Ohio: Pearson
- Siti Sarawati Binti Johar. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi. Tesis Sarjana, UTM.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991): *Motivation And Work Behavior*. 5th edition, New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Wiseman, D. C.,(1999). *Research Strategies for Education*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Woolfolk, A. (2010). *Educational Psychology (11th Edition)*. Upper Saddle River, New Jersey and Columbus, Ohio: Pearson

Zuraidah bt. Abdullah. (2002). *Kepemimpinan transformasi: Pembentukan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Di Selangor*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.