

**KESAN MOTIVASI KERJA KE ATAS SIKAP TERHADAP  
PERUBAHAN PEMIMPIN SEKOLAH**

**Aribah binti Ishak**

**Chua Yan Piaw**

**Zaharul Arifin Md Zin**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

aribah@iab.edu.my

**Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti dan menganalisis kesan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan dalam kalangan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan. Kaedah penyelidikan kuantitatif menggunakan reka bentuk bukan eksperimental melalui kajian tinjauan digunakan dalam proses pengumpulan data. Seramai 214 orang pemimpin sekolah yang terdiri daripada pengetua dan guru besar di Negeri Sembilan dipilih sebagai sampel kajian secara rawak bebas. Instrumentasi kajian yang digunakan ialah *Motivation for Reading Questionnaire* dan *The Inventory of Attitude Towards Change*. Analisis data dilakukan secara deskriptif (min, sisihan piawai & nilai beta) menggunakan *IBM Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS)* dan menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*). Analisis inferensi dilakukan dengan menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap motivasi kerja adalah tinggi dan terdapat hubungan signifikan yang positif antara motivasi kerja dengan sikap terhadap perubahan. Kajian ini memberi implikasi bahawa pemboleh ubah sikap terhadap perubahan secara signifikan boleh diramal oleh pemboleh ubah motivasi kerja. Secara keseluruhannya, kajian ini menghasilkan satu model bagi menunjukkan sumbangan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan dalam kalangan pemimpin sekolah.

**Kata kunci:** *Motivasi kerja, sikap terhadap perubahan, Pemimpin sekolah*

**Abstract**

This study aims to identify and analyse the effect of work motivation on attitude towards change among school leaders in Negeri Sembilan. Quantitative research methods using non-experimental design through survey studies are used in the data collection process. A total of 214 school leaders consisting of principals and headmasters in Negeri Sembilan were selected as an independent randomised study sample. The research instrumentation used was the Motivation for Reading Questionnaire and The Inventory of Attitude Towards Change. Data analysis was performed descriptively (mean, standard deviation & beta values) using IBM Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) and using PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling). Inferential analysis was performed using PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling). The findings of this study indicate that the level of work motivation is high and there is a significant positive relationship between work motivation and attitude towards change. This study implies that attitude toward change can be significantly predicted by work motivation. Overall, this study produced a model to show the contribution of work motivation on attitudes toward change among school leaders.

**Key words:** *Work motivation, attitude towards change, school leaders*

## PENGENALAN

Impak globalisasi terhadap sistem pendidikan telah mendesak warga sekolah untuk mengurus perubahan secara berkesan dan terus mencari strategi penambahbaikan yang dikehendaki. Perubahan pesat dan peningkatan kemajuan teknologi dalam masyarakat hari ini merupakan cabaran dan tuntutan baharu dalam sistem pendidikan (Walker, 2018). Pihak sekolah harus menerima perubahan dan membudayakan perubahan agar dapat bergerak seiring dengan arus perubahan peringkat global. Sejalan dengan perubahan pantas yang berlaku pada era digital dengan pelbagai kemahiran yang kompleks dan kepelbagaian budaya yang sangat pantas berubah, maka matlamat pendidikan yang lebih mencabar dan strategi perubahan yang lebih canggih serta fleksibel diperlukan (Hargreaves & Ainscow, 2015, Tan et al., 2018 & Izham, 2020). Dalam persekitaran yang tidak menentu ini, perubahan sangat penting bagi organisasi atau institusi untuk kekal relevan dan bersaing (Malatjie & Montana, 2021).

Guru memerlukan seorang pemimpin yang mampu menyuntik semangat dan motivasi untuk lebih efektif dalam pengajaran (Shafinaz, 2017). Pemimpin sekolah perlu sentiasa bersikap positif dalam melaksanakan tugas mereka agar guru-guru turut sama bermotivasi. Motivasi kerja mempengaruhi sikap terhadap perubahan dalam pemimpin organisasi (Muhamad Asrar & K. Peter 2016, Fei & Han, 2018). Sikap seseorang terhadap perubahan dianggap sebagai satu penentu utama keinginan

mereka untuk merangkul atau menentang perubahan (Tai, 2013 & Tan et al., 2018). Justeru itu, kajian ini dilakukan untuk melihat kesan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan dalam kalangan pemimpin sekolah.

### **PERNYATAAN MASALAH KAJIAN**

Kajian berkaitan dengan motivasi dalam kalangan pemimpin pendidikan sangat kurang dijalankan walaupun terdapat literatur yang mengatakan bahawa motivasi sangat penting untuk menyuntik semangat untuk menjalankan tugas dengan cara yang terbaik. Motivasi yang tinggi akan mempengaruhi perlakuan seseorang untuk menjadi lebih tekun dan mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai sesuatu matlamat (Herbert & John, 2004). Kanfer, Frese dan Johnson (2017) berpendapat bahawa motivasi kerja adalah sangat penting untuk kejayaan organisasi, masyarakat dan kesejahteraan individu. Sikap pula merupakan peramal kepada seseorang untuk menerima atau menolak proses perubahan (Malatjie & Montana, 2021)

Namun begitu, tidak banyak kajian tempatan yang mengkaji hubungan motivasi pemimpin sekolah dengan perilaku, sikap dan kompetensi mereka. Kebanyakan kajian di Malaysia hanya menfokuskan kajian berkaitan dengan motivasi pemimpin sekolah dan kesannya terhadap perilaku guru (Nik Badrul Hisham dan Mastura Mahfar, 2015); Mat Zaini & Rafisah, 2015; Fei & Han, 2018; Margaret & Chua, 2021)

Penentangan terhadap perubahan berkait rapat dengan perkembangan sikap terhadap perubahan. Tan (2010) menyatakan bahawa pengetua sebagai fasilitator perubahan harus memberi motivasi, menyelaras dan mengesahkan usaha yang dilakukan oleh guru-guru untuk bersama-sama menuju ke arah mencapai kedudukan yang dikehendaki. Sekolah yang berjaya menguruskan perubahan dengan efektif akan mengalami perubahan dalam budaya organisasi, sikap terhadap setiap perubahan serta norma-norma sekolah. Namun begitu, Cohen & Kotter (2012) dan Izham (2020) menjelaskan bahawa 70 peratus proses perubahan telah gagal disebabkan oleh sikap, tingkah laku dan tindak balas terhadap perubahan. Seterusnya, Brahmasari dan Suprayetno (2008) mendapati bahawa motivasi kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan dengan kompetensi staf pengurusan di salah satu perusahaan dalam kajiannya di Indonesia. Begitu juga dapatan kajian oleh Rendy Baretta (2016) dalam bidang perbankan di Indonesia mendapati bahawa motivasi kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kompetensi.

Kajian Tai (2013 & Tai et al., 2018) yang bertujuan untuk melihat hubungan kepimpinan perubahan pengetua dengan sikap terhadap perubahan dalam kalangan guru dijalankan terhadap 936 guru daripada 47 sekolah menengah berprestasi tinggi di Malaysia mendapati bahawa sikap terhadap perubahan guru dipengaruhi oleh kompetensi kepimpinan pengetua dan kepercayaan terhadap perubahan selaku pengantara dalam

kajian ini. Ini bermakna sikap guru terhadap perubahan dipengaruhi oleh kompetensi pengetua itu sendiri. Seterusnya dapatan kajian oleh Any, Fendy & Sri (2020) menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi pencapaian dan sikap untuk membuat perubahan seterusnya meningkatkan prestasi pengurusan sumber manusia. Namun begitu, kajian oleh Kursunoglu dan Tangorien (2009) dilakukan terhadap 326 guru di Turkey mendapati guru di sekolah kebangsaan tidak memberi perhatian terhadap perubahan dalam organisasi yang merupakan faktor penting terhadap pembangunan sekolah dan pembangunan diri. Selain itu, konsep perubahan tidak ditekankan dalam iklim dan budaya kerja guru di sekolah.

Kajian-kajian mengenai motivasi kerja dan sikap terhadap perubahan masih kurang dijalankan di Malaysia. Kekurangan kajian empirikal untuk menyokong pemboleh ubah tersebut menyebabkan perbincangan mengenai hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah adalah sukar (Izani, 2014 & Shafinaz, 2017). Berdasarkan pernyataan masalah dan jurang penyelidikan, kajian ini mengenal pasti tahap motivasi kerja dan kesan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.

### **OBJEKTIF**

Secara umumnya, objektif khusus kajian ini adalah:

1. Mengetahui tahap motivasi kerja pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.
2. Mengetahui kesan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.

### **SOALAN KAJIAN**

1. Apakah tahap motivasi kerja pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.
2. Apakah terdapat kesan yang signifikan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.

### **TINJAUAN LITERATUR**

Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kebolehan bertindak bagi memenuhi keperluan individu (Robbins & Judge (2021). Menurut Hilal (2017) motivasi juga boleh ditafsir sebagai daya penggerak yang membolehkan manusia meneruskan aktiviti yang menggerakkan mereka dalam proses merealisasikan aktiviti mereka. Steven (2007) menjelaskan bahawa motivasi kerja dalaman mempunyai hubungan dengan sikap terhadap perubahan organisasi dalam kalangan pegawai polis. Kajian Yuliawan (2011) mendapati bahawa motivasi kerja

mempengaruhi perubahan sikap dalam kalangan pegawai bidang kesihatan dan keselamatan di Bandung. Kanfer, Frese dan Johnson (2017) berpendapat motivasi kerja adalah sangat penting untuk kejayaan organisasi, masyarakat dan kesejahteraan individu. Pemimpin sekolah perlu mempunyai motivasi yang tinggi untuk mendorong staf mereka bersama-sama berusaha mencapai matlamat organisasi.

Model Motivasi Wigfield (1996) diasaskan oleh Allan Wigfield dan John Guthrie pada tahun 1996. Model ini dihasilkan daripada beberapa teori motivasi terdahulu seperti Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986) dan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (1959). Motivasi ditakrifkan sebagai tenaga yang mengarahkan tindakan relavan ke arah banyak penghasilan *outcome* yang diharapkan. Wigfield dan Guthrie (1996) telah mengelaskan motivasi kepada dua jenis iaitu motivasi dalaman dan motivasi luaran. Motivasi dalaman pula terdiri daripada efikasi sendiri dan motivasi intrinsik. Bandura (1986) telah mendefinisikan efikasi sendiri sebagai pertimbangan, kepercayaan dan keyakinan seseorang itu mengenai kemampuannya mengelola dan melaksanakan segala tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang ditetapkan. Motivasi intrinsik berlaku apabila seseorang individu bertindak tanpa ganjaran luar sebaliknya menganggap apa yang dilakukan itu sebagai peluang untuk meneroka, belajar, dan merealisasikan potensi diri (Cherry & Mattuizi, 2010; Othman & Omar, 2014; Tee & Chua, 2021). Sementara motivasi luaran pula terdiri daripada motivasi ekstrinsik dan motivasi sosial. Motivasi ekstrinsik merujuk kepada tingkah laku yang didorong oleh ganjaran luar seperti wang, kemasyhuran, pujian dan sebagainya. Motivasi jenis ini timbul dari luar diri individu, berbanding dengan motivasi intrinsik, yang berasal dari individu (Cherry & Mattuizi, 2010; Hong et al., 2011; Tee & Chua, 2021). Motivasi sosial pula berkaitan dengan pengaruh persekitaran terhadap tingkah laku dan seseorang. Motivasi jenis ini menjelaskan tentang minat pekerja dalam pelbagai bidang dari sudut perspektif psikologi berkaitan bidang tugas mereka. Individu tersebut bermotivasi disebabkan oleh faktor persekitaran yang bermotivasi (Cherry & Mattuizi, 2010; Shao et al., 2019)

Sikap terhadap perubahan secara umumnya dapat difahami sebagai pemikiran oleh individu, reaksi yang afektif dan kecenderungan tingkah laku ke arah sesuatu perubahan (Jameela Bibi, 2012). Model sikap terhadap perubahan diambil daripada model sikap berdasarkan Dunham et al. (1989) mendefinisikan sikap terhadap perubahan secara khususnya sebagai adalah pemikiran individu terhadap perubahan yang berlaku, reaksi yang afektif terhadap perubahan tersebut dan kecenderungan tingkah laku terhadap perubahan yang berlaku. Model Dunham et al. (1989) dibahagi kepada tiga dimensi iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku. Dimensi kognitif bermaksud pandangan tentang perubahan dari aspek kelebihan dan keburukan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk mengurus perubahan. Elemen kognitif dalam dimensi ini memberi fokus terhadap darjah kepercayaan individu terhadap

perubahan yang berlaku itu akan meninggalkan kesan yang positif terhadap organisasi, staf dalam organisasi dan diri mereka sendiri. Dimensi afektif bermaksud perasaan yang berkait dengan puas hati dan kebimbangan dalam membuat perubahan. Individu dalam organisasi menunjukkan rasa gembira terhadap perubahan yang berlaku dan ingin terus membuat perubahan. Dimensi tingkah laku adalah tindakan yang telah diambil atau akan diambil pada masa hadapan dalam menghadapi perubahan atau menentang perubahan. Tindakan ini menunjukkan kesungguhan individu dalam menyokong perubahan dan melaksanakan perubahan-perubahan yang seterusnya.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian kuantitatif berbentuk tinjauan ini bagi menjawab dua objektif kajian yang dikemukakan mengenai tahap motivasi kerja pemimpin sekolah dan kesan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.

### ***Rekabentuk Kajian***

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif secara inferensi-korelasi dengan menggunakan pendekatan tinjauan untuk mengkaji hubungan antara pengaruh kecerdasan emosi, terhadap kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah di sekolah rendah dan sekolah menengah Negeri Sembilan. Creswell (2017) menjelaskan bahawa reka bentuk kuantitatif adalah sesuai untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian dan bagaimana sesuatu pemboleh ubah itu mempengaruhi pemboleh ubah yang lain.

Kajian tinjauan bertujuan mendapatkan pandangan sebahagian populasi yang dikaji tentang sesuatu isu atau masalah, memerhatikan beberapa pemboleh ubah dan meneliti perkaitan antara pemboleh ubah tersebut (Noraini, 2013).

### ***Populasi dan Persampelan***

Populasi adalah sekumpulan individu yang mempunyai ciri yang sama (Chua, 2020 dan Creswell, 2017). Populasi kajian ini terdiri daripada pemimpin sekolah yang merangkumi guru besar dan pengetua di sekolah rendah dan sekolah menengah di Negeri Sembilan iaitu seramai 475 orang. Penentuan saiz sample kajian berdasarkan populasi Krejcie dan Morgan (1970). Dengan ini, saiz sampel bagi populasi seramai 475 adalah 214 orang. Taburan populasi kajian adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Taburan Populasi Kajian

Maklumat responden	Perincian maklumat	Frekuensi	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	101	47.2
	Perempuan	113	52.8
Jawatan	Guru besar	166	77.6
	Pengetua	48	22.4
Umur	39 ke bawah	8	3.7
	40 hingga 49 tahun	43	20.1
	50 ke atas	163	76.2
Kelayakan akademik	SPM/STPM/HSC/Diploma	57	26.6
	Sarjana muda	125	58.4
	Sarjana	31	14.5
	PhD	1	0.5
Pengalaman sebagai pengetua/guru besar	1 hingga 10 tahun	148	69.2
	11 hingga 20 tahun	42	19.6
	21 tahun ke atas	24	11.2

Soal selidik dalam kajian ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu soal selidik Sikap Terhadap Perubahan yang dibina oleh Dunham, Grube, Gardner, Cummings, & Pierce (1989) dan soal selidik *Motivation for Reading Questionnaire* (MRQ) dibina oleh Allan Wigfield dan John T. Guthrie (1997) daripada University of Maryland.

Hussin, Ali, Noor, and Fauzi, (2014) menjelaskan instrumen adalah satu alat atau soal selidik yang mengandungi satu ciri soalan bagi mengumpul maklumat daripada responden. soal selidik mempunyai kelebihan berbanding kaedah yang lain kerana lebih murah, tidak memerlukan banyak menyoal seperti panggilan telefon atau temu bual bersemuka. Soalan dan jawapan yang cepat dan lebih mudah untuk mengumpul data (Hussin et al., 2014).

### ***Prosedur Pengumpulan Data***

Sebelum kajian dijalankan, penyelidik terlebih dahulu memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) dan Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan (JPNS). Penyelidik mengedarkan sendiri soal selidik dalam kalangan pemimpin

sekolah semasa pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) mengadakan program bersama-sama dengan pemimpin sekolah.

### ***Analisis Data***

Data bagi kajian kuantitatif telah dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* dan perisian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan SmartPLS (*partial least squares*). Pengujian deskriptif dilakukan untuk menggambarkan taburan sampel dan variabel-variabel kajian. Statistik inferensi digunakan untuk mengetahui hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Statistik inferensi dalam kajian ini menggunakan perisian SEM-PLS (*Structural Equation Modeling* dengan *partial least squares*) dalam membuat kesimpulan mengenai hubungan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berlainan dalam kajian kuantitatif ini.

Pengkaji menilai model struktural untuk menjawab soalan kajian. Model struktural mengandungi anak panah (*directed point*) yang memberi erti hubungan antara satu konstruk dengan konstruk yang lain (*hipotesized relationship*) dengan mengandungi nilai beta ( $\beta$ ) untuk pengujian hipotesis dan nilai  $R^2$  (*R square*). Nilai kekuatan hubungan antara konstruk digambarkan melalui nilai beta ( $\beta$ ) manakala nilai sumbangan semua pemboleh ubah dilihat melalui nilai  $R^2$  (*R square*). Menurut Chin (1998), nilai  $R^2 = 0.67$  adalah menunjukkan kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar yang kuat; Nilai  $R^2 = 0.33$  adalah sederhana dan  $0.19$  adalah lemah. Oleh yang demikian, dalam menghuraikan kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini, nilai tersebut akan dirujuk.

Kajian ini juga menggunakan prosedur *Bootstrapping* dengan sejumlah 1000 sampel *bootstrap* bagi sampel kajian sebanyak 214 kes untuk menilai tahap signifikan pekali laluan atau *path coefficients* (Hair et al., 2017). Dalam menguji hubungan model struktural, tahap signifikan ditetapkan pada  $p < .05$  dan  $p < .01$  (Hair et al., 2017). Dalam analisis ini, prosedur algorithm dilakukan untuk mendapatkan nilai kesan perubahan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar iaitu nilai beta ( $\beta$ ). Keputusan ujian ini juga menunjukkan nilai  $R^2$  yang mewakili saiz kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar.

Selain itu, ujian *Bootstrapping* dilakukan untuk memperoleh nilai T-Statistik yang menunjukkan sama ada kesan tersebut signifikan atau tidak. Nilai T-Statistik  $> 1.96$  menunjukkan bahawa sesuatu kesan yang signifikan pada  $p < .05$ .

## **DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

1. Apakah tahap motivasi kerja pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.



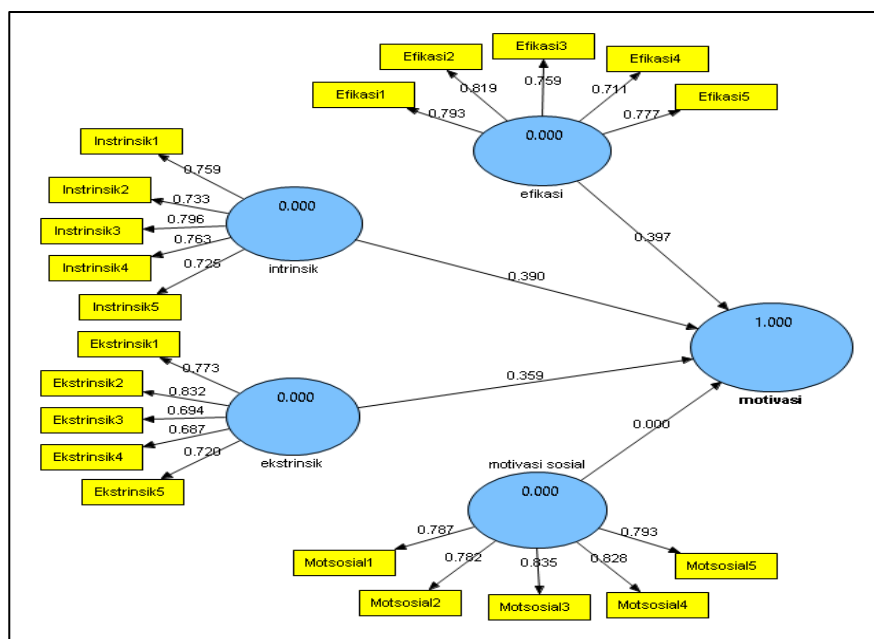
Analisis dilakukan bagi mengetahui tahap motivasi kerja pemimpin sekolah. Hasil analisis tahap motivasi kerja pemimpin sekolah secara keseluruhannya ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Tahap motivasi kerja pemimpin sekolah

Konstruk/dimensi	Skor min	Sisihan piawai	Tahap	Nilai Beta	Susunan mengikut dominasi
Efikasi sendiri	4.53	.41	Tinggi	0.397	1
Intrinsik	4.51	.40	Tinggi	0.390	2
Ekstrinsik	4.57	.42	Tinggi	0.359	3
Motivasi sosial	4.58	.42	Tinggi	0.000	4

Berdasarkan jadual 2, dapatan kajian menunjukkan bahawa keempat-empat konstruk pemboleh ubah motivasi kerja berada pada tahap tinggi. Konstruk motivasi sosial menunjukkan skor min yang paling tinggi iaitu min = 4.58; SP = 0.42 diikuti oleh konstruk motivasi ekstrinsik (min = 4.57; SP = 0.42), efikasi sendiri (min = 4.53; SP = 0.41) dan motivasi intrinsik (min = 4.51; SP = 0.40).

Oleh kerana nilai skor min dan sisihan piawai ini adalah bersifat tidak standard (*unstandardized*), maka pengkaji menggunakan analisis regresi yang memaparkan nilai beta (*standardized loadings*). Dengan ini tahap setiap konstruk bagi pemboleh ubah motivasi kerja adalah kurang tepat. Analisis regresi dilakukan untuk memaparkan nilai beta (*standardized loadings*). Rajah 1 menjelaskan nilai beta bagi setiap konstruk dalam pemboleh ubah motivasi kerja pemimpin sekolah.



*Rajah 1:* Nilai beta bagi setiap konstruk dalam pemboleh ubah motivasi kerja.

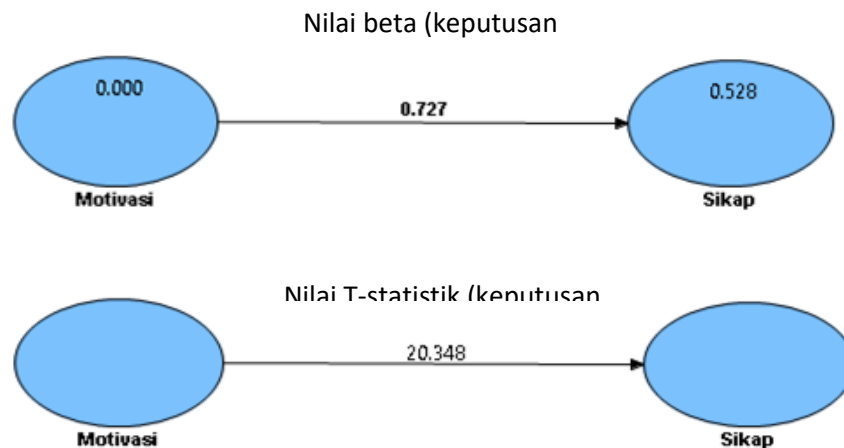
Berdasarkan Rajah 1, didapati bahawa konstruk efikasi sendiri mempunyai nilai beta yang paling tinggi ( $\beta = 0.397$ ); diikuti oleh konstruk intrinsik ( $\beta = 0.390$ ); konstruk ekstrinsik ( $\beta = 0.359$ ) dan motivasi sosial ( $\beta = 0.00$ ). Keputusan kajian menunjukkan bahawa konstruk efikasi sendiri merupakan dimensi motivasi kerja yang paling dominan dengan nilai beta ( $\beta$ ) yang paling besar. Konstruk ini menyumbang paling banyak varians dalam pemboleh ubah motivasi kerja diikuti oleh konstruk intrinsik, konstruk ekstrinsik dan dan motivasi sosial.

Hasil kajian mendapati konstruk efikasi sendiri mempunyai nilai beta yang paling tinggi diikuti oleh konstruk intrinsik, konstruk ekstrinsik dan motivasi sosial. Hasil analisis ini menunjukkan bahawa konstruk efikasi sendiri merupakan dimensi motivasi kerja yang paling dominan. Hal ini kerana konstruk ini menyumbang paling banyak varians dalam pemboleh ubah motivasi kerja diikuti oleh konstruk intrinsik, konstruk ekstrinsik dan dan motivasi sosial. Dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas yang dijalankan oleh Ibrahim (2014) yang melibatkan pemimpin koperasi sekolah di Negeri Selangor mendapati bahawa tahap motivasi responden kajian adalah tinggi. Ini memperlihatkan bahawa pengetua yang mempunyai motivasi sendiri yang tinggi sentiasa bersemangat dan komited terhadap tugas serta bertanggungjawab dalam memimpin dan mentadbir sekolah di samping memiliki sifat inisiatif, suka berusaha, optimis dan sentiasa menjajarkan matlamat diri dengan matlamat organisasi.

Penerimaan motivasi yang tinggi akan mempengaruhi perlakuan seseorang untuk menjadi lebih tekun dan mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai sesuatu matlamat (Herbert & John 2004). Bagi meningkatkan prestasi dan meneruskan kecemerlangan pendidikan terutamanya di sekolah, pemimpin sekolah perlu mempunyai kualiti motivasi, empati, integriti dan kemampuan intuitif iaitu kompetensi yang ada dalam kecerdasan emosi (Lunenbergh & Ornstein, 2008). Kepimpinan yang berkesan cenderung mempamerkan sikap optimis, berinisiatif dan berkeyakinan dapat meningkatkan motivasi subordinat (Schlechter & Strauss, 2008). Ini bermakna seseorang pemimpin perlu mempunyai motivasi diri yang tinggi agar menjadi contoh teladan kepada subordinat.

2. Adakah terdapat kesan yang signifikan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan pemimpin sekolah?

Analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) menggunakan Smart PLS digunakan untuk menjawab persoalan kajian ini. Berdasarkan Rajah 2, didapati bahawa pemboleh ubah motivasi kerja mempunyai kesan yang signifikan ke atas pemboleh ubah sikap terhadap perubahan. Rajah 2 menunjukkan kesan pemboleh ubah motivasi kerja (Motivasi) ke atas pemboleh ubah sikap terhadap perubahan (sikap).



*Rajah 2:* Kesan motivasi kerja (Motivasi) ke atas sikap terhadap perubahan (Sikap).

Rajah 2 menunjukkan kesan positif pemboleh ubah motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan. Nilai beta ( $\beta$ ) = 0.727 menunjukkan bahawa perubahan satu unit dalam pemboleh ubah motivasi kerja meningkatkan 0.727 unit dalam pemboleh ubah sikap terhadap perubahan. Di samping itu, kajian juga menunjukkan bahawa 52.8 peratus (nilai  $R^2 = 0.528$ ) sikap terhadap perubahan dipengaruhi oleh perubahan motivasi kerja. Ini bermakna, motivasi kerja memberi kesan yang sederhana ke atas kompetensi kepimpinan perubahan mengikut kriteria Chin (1998), iaitu kesan kuat ( $R^2 = 0.67$ ); kesan sederhana ( $R^2 = 0.33$ ) dan kesan lemah ( $R^2 = 0.19$ ).

Kesan ini adalah signifikan pada  $p < .05$  kerana nilai T-statistik adalah  $> 1.96$ . (T-statistik=20.348,  $p < .05$ ).

Hal ini menunjukkan bahawa terdapat kesan motivasi kerja ke atas sikap terhadap perubahan dalam kalangan dalam kalangan populasi kajian ini.

Hasil kajian ini selaras dengan dapatan Steven (2007) yang menjelaskan bahawa motivasi kerja dalaman mempunyai hubungan dengan sikap terhadap perubahan organisasi dalam kalangan pegawai polis. Keputusan kajian ini juga selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Yuliawan (2011) yang mendapati bahawa motivasi kerja mempengaruhi perubahan sikap dalam kalangan pegawai bidang kesihatan dan keselamatan di Bandung dan juga dapatan kajian oleh Luisinha, Armanu dan Rofiaty (2020) yang merumuskan bahawa motivasi kerja mempengaruhi kepemimpinan dan prestasi kerja di Pejabat Kementerian Pelajaran Timor-Leste.

Sementara itu, hasil kajian Ida Ayu dan Augus Suprayetno (2008) pula mendapati bahawa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan dengan kompetensi staf pengurusan di salah satu perusahaan dalam kajiannya di Indonesia. Namun demikian, dapatan kajian oleh Rendy Baretta (2016)

dalam bidang perbankan di Indonesia mendapati bahawa motivasi kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kompetensi.

Berdasarkan dapatan kajian ini, jelas menunjukkan bahawa motivasi kerja adalah sangat penting untuk kejayaan organisasi, masyarakat dan kesejahteraan individu (Kanfer, Frese dan Johnson, 2017). Oleh itu, motivasi dapat dikatakan sebagai intipati yang mendorong tindakan yang inovatif dan produktif dalam organisasi (Bloisi et al., 2003). Dengan ini, pemimpin sekolah perlu mempunyai motivasi yang tinggi untuk mendorong staf mereka bertindak membuat perubahan bagi mencapai matlamat organisasi.

### **KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya, tahap motivasi kerja pemimpin sekolah dalam kajian ini adalah tinggi. Selain itu, terdapat hubungan signifikan yang positif antara motivasi kerja dengan sikap terhadap perubahan dalam kajian ini. Keadaan ini bermakna semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi sikap terhadap perubahan sampel kajian ini. Hasil kajian ini secara signifikan memberikan sumbangan kepada sistem pendidikan Malaysia khususnya dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Berdasarkan kajian ini dapat dibuktikan bahawa motivasi kerja dapat memberikan impak terhadap sikap terhadap perubahan pemimpin sekolah.

Kepimpinan bermaksud keupayaan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasikan orang lain dengan menggunakan keupayaan dan kebolehan mereka dalam melaksanakan sesuatu tugas (Eyal & Roth, 2010). Untuk itu, pemimpin perlu mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan mempamerkan tingkah laku yang positif untuk menggerakkan perubahan di sekolah. Keupayaan tingkah laku pengetua dalam menangani cabaran dalaman dan luaran dapat menjayakan sesuatu perubahan di sekolah (Hazura, 2009 & Fei; Han, 2018). Selain itu, guru memerlukan seorang pemimpin yang mampu menyuntik semangat dan motivasi untuk lebih efektif dalam pengajaran (Shafinaz, 2017).

Oleh yang demikian, pengetua sebagai agen perubahan perlu mempunyai motivasi, pandangan yang positif tentang perubahan dari aspek kelebihan dan keburukan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk mengurus perubahan dengan lebih jelas (Yousef, 2000 & Izham, 2020). Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan dan rujukan ilmiah kepada para pengkaji dalam bidang kepimpinan pendidikan yang akan datang seterusnya melahirkan barisan kepimpinan pendidikan yang berprestasi tinggi sejajar dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

## RUJUKAN

- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bloisi, W., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2003). Organizational change, development and innovation. *Management and Organizational Behaviour*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill Education, 703-52.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Cherry, K. & Mattiuzzi, P.G. (2010). *The Everything Psychology Book: Explore the human psyche and understand why we do the things we do* (2<sup>nd</sup> ed.). Massachusetts: Adams Media
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chua, Y. P. (2020). *Mastering research statistics* (2<sup>nd</sup> Ed). Kuala Lumpur, Malaysia: Mcgraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative Methods Approaches* (5<sup>th</sup> Ed). London: SAGE Publications Inc.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Pierce, J.L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Unpublished discussion paper 124, Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis.
- Eyal, O., Roth, G. (2010). Principals' Leadership and Teachers' Motivation. *Journal of Educational Administration*, 256-275

- Fei, E. L. E., & Han, C. G. K. (2018). Hubungan Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah dengan Motivasi Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(2), 1-16.
- Guthrie, J. T., Van Meter, P., McCann, A. D., Wigfield, A., Bennett, L., Poundstone, C. C., & Mitchell, M. (1996). Growth of literacy engagement: Changes in motivations and strategies during concept-oriented reading instruction. *Reading research quarterly*, 31(3), 306-332.
- Hair, J. F., Hult, G. T, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hargreaves, A., & Ainscow, M. (2015). *The top and bottom of leadership and change. Phi Delta Kappan*, 97(3), 42–48.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in advertising research: basic concepts and recent issues. In *Handbook of research on international advertising*. Edward Elgar Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hilal, C. (2017). The Relationship Between Employee Motivation Leadership. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 3(3), 97–102.
- Hong Tan, T., Waheed, A., & Teck-Hong, T. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money Herzberg's motivation-hygiene and job satisfaction in the Malaysian retail sector: Mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Hussin, F., Ali, J., & Noor, M. S. Z. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*.

Universiti Utara Malaysia Press

Ibrahim Jari. (2014). *Pengaruh perilaku kepemimpinan pengetua ke atas tekanan kerja guru*

*sekolah menengah di Melaka.* (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.

Izani Ibrahim.(2014). *Tahap kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan servant serta*

*pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah.* (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.

Jameela, B. A. (2012). *Amalan kepemimpinan instruksional dan sikap terhadap perubahan*

*dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri pahang* (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Kebangsaan Malaysia.

Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim. (2013). Sikap terhadap perubahan dalam

kalangan pengetua sekolah negeri Pahang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20*, 32-42. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of

progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of

progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.

Khair Mohamad Yusuf. (2011). Ucapan utama Kolokium Kebangsaan Kepimpinan

Instruksional ke-7. *Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke- 7*, 1-12. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia.

Krejcie, R. V & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.

*Educational and Psychological Measurement*, 30:607-610.

Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions

towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers attitudes towards change. *Procedia Social and Behavioral Science*, 2009(1), 252-258.

Luisinha Fonseca, D. C. G., Armanu & Rofiaty. (2020). The role of work motivation as

a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10 (2020), 1497–1504.

Lunenberg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational Administration. Concepts & Practices. (Fifth Edition)*. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.

Malatjie, I., & Montana, A. (2021). Impact of Change Management on Employee Behaviour, Attitudes and Perceptions in the Public Sector. International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA).

Maulana, R. B. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(3).

Mat Zaini Abdullah & Rafisah Osman. (2015). Kesan pengantaraan pengalaman psikologi bagi hubungan pelbagai kemahiran dalam tugas pengajaran dengan motivasi kerja guru Malaysian Learning & Instruction, vol. 12: pp 205-233.

Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020, September). Amalan Pengurusan Perubahan pengetua Dan Guru Besar: Cabaran Pelaksanaan diperingkat Sekolah. In (Webinar) *Seminar Nasional Pendidikan 2020* (Vol. 1, No. 1, pp. 249-259).

Nik Badrul Hisham & Mastura Mahfar. (2015). Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi dalam kalangan guru SMK harian Daerah Kluang, Johor. [www.sainshumanika.utm.my](http://www.sainshumanika.utm.my). 5:1 (2015) 9–18 |

Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan da/am pendidikan* (edisi ke-2). Kuala Lumpur: McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Othman, N., & Omar, H. M. (2014). Beban tugas dan motivasi pengajaran guru di Sekolah Menengah Daerah Ranau. *Jurnal Pemikir Pendidikan*, 5.

Stephen, R., & Timothy, J. (2021). *Organizational Behavior*. (Updated 18e, Global Edition). New Jersey: Pearson.

Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least



squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In *Measurement and research methods in international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial psychology*, 34(1), 42-53.

Shafinaz A Maulod (2017). *Hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sembilan*. (Tesis doctor falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Malaya.

Steven W. Schmidt (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, 18(4), 481-498.

Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2012). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada pt. Pln (persero) apd semarang). *Jati Undip*, 7, 77-84.

Tai Mei Kin. (2013). *Modelling of principals' change leadership competencies and its relationship with teachers' change beliefs and teachers' attitude towards change*. Unpublished doctoral dissertation. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Tai Mei Kin, Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446.

Tan Huat Tian. (2010). *Peranan pengetua sebagai fasilitator perubahan dalam mengurus integrasi ICT sebagai satu inovasi pendidikan*. (Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia.

Tee, M. L. P., & Piaw, C. Y. (2021). Kesan amalan kepemimpinan pengetua sekolah ke atas motivasi dan efikasi sendiri guru

terhadap pencapaian aktiviti kokurikulum pelajar. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(3), 1-17.

Walker, G. (2018). Change management: Organisational change. *Training & Development*, 45(2), 30-31.

Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume, 3*, 747-752.

Wigfield, A., & Guthrie, J. T. (1997). Motivation for reading: An overview. *Educational Psychologist*, 32(2), 57-58.

Wigfield, A., & Guthrie, J. T. (2000). Engagement and motivation in reading. *Handbook of reading research*, 3, 403-422.

Yuliawan, E. (2011). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil: JWEM*, 1(2).