

## Motivasi Guru dan Pengurusan Budaya Kolaboratif Pengurus Pendidikan Wanita

ABDUL GHANI ABDULLAH  
TANG KEOW NGANG

### ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan pengurusan budaya kolaboratif oleh pengurus pendidikan wanita dan pengaruhnya terhadap motivasi guru. Data diperolehi dengan kaedah tinjauan daripada 73 buah sekolah menengah harian biasa yang diurus oleh pengetua wanita di negeri Pulau Pinang dan Kedah serta dianalisis menggunakan unit analisis peringkat sekolah. Dapatan deskriptif menunjukkan bahawa pengurusan budaya kolaboratif memang diamalkan oleh pengurus wanita, tetapi fokusnya lebih tertumpu kepada menjana dan mengekalkan dimensi kolaboratif guru dan kepimpinan sahaja. Analisis korelasi pula mendapati wujudnya perhubungan yang signifikan dan kukuh antara pengurusan budaya kolaboratif dengan motivasi guru. Dapatan regresi pula menunjukkan bahawa pengurusan budaya kolaboratif kejelekitan berterusan dan keperluan bersatu mempunyai pengaruh terhadap motivasi guru namun sumbangan kedua-dua pemboleh ubah ini berbeza berdasarkan tahap motivasi guru. Implikasinya pada peringkat amalan budaya kolaboratif ialah pengurus pendidikan harus bijak mengolah dimensi budaya kolaboratif secara kreatif berdasarkan tahap motivasi.*

### ABSTRACT

*The aim of this study is to identify the practices of collaborative culture management among the women managers in the education sector and its effect towards teacher's motivation. The collection of data is obtained by using survey method through 73 secondary schools under the management of women principal in Penang and Kedah state. These data are analysed based on the units school analysis level. Findings of descriptive analysis shows the management of collaborative culture are practised by women managers but the focus are mainly towards generating and maintaining the dimension of teacher's collaborative and leadership. Meanwhile the correlation analysis shows existence of strong and significant relationship between collaborative management culture and teacher's motivation. Moreover, regression findings shows a continuity of cohesiveness of the management of collaborative culture, the influence and effect on the teacher's motivation. The contribution of the*

*two variables are different based on the level of teacher's motivation. The implications are the stages of collaborative culture practices, the education managers should exhibit effective organization in organizational aspects of the dimensions of collaborative culture based on the motivation level.*

## PENGENALAN

Cabaran yang dihadapi oleh pengurus pendidikan masa kini jauh lebih rumit berbanding sebelumnya kerana harapan masyarakat dan tuntutan tanggungjawab pengetua menjadi semakin meningkat. Bagi menangani cabaran tersebut, pengurus pendidikan harus menggerakkan pengamalan budaya cemerlang dalam pengurusannya agar berlaku perubahan dari segi sikap, nilai dan prestasi warga organisasinya. Menjana dan memperkasa pengamalan serta penghayatan terhadap budaya kerja organisasi menerusi pasukan kerja secara kolaboratif bukan sesuatu perkara yang baru dalam sistem pengurusan masa kini kerana budaya kolaboratif dikatakan mempunyai kuasa yang hebat dalam membentuk dan menterjemah corak pemikiran dan tindakan warganya (Barth 2002).

Sekolah yang mengamalkan budaya kolaboratif dikatakan mempunyai ciri organisasi yang sihat, termasuk kesediaan untuk berubah dan lebih responsif kepada perubahan. Malahan, sebarang aktiviti kerja yang berasaskan budaya kolaboratif dianggap sebagai salah satu cara guru menyuburkan amalan pedagoginya secara bersama kerana dapat memperbaiki amalan pengajaran dan pembelajaran guru (Gable 2004) serta berupaya meningkatkan motivasi kerja guru (Johnson 2003). Aliran pertambahan bilangan pengurus wanita di peringkat sekolah tidak dapat diketepikan lagi kerana data Kementerian Pelajaran Malaysia (2003) mendapati seramai 26 peratus daripada 8832 orang pengurus sekolah (pengetua dan guru besar) adalah wanita. Keupayaan pengurus wanita memperlihatkan iltizam yang tinggi dalam membawa keluar tanggapan tradisi kepada *leading profesional* dan menggerak tahap motivasi serta potensi warga sekolah lebih terserlah apabila data yang sama turut melaporkan bahawa empat daripada sembilan orang pengetua cemerlang yang dilantik terdiri daripada wanita.

Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan pengurusan budaya kolaboratif oleh pengurus (pengetua) wanita di sekolah dan pengaruhnya terhadap motivasi menurut perspektif guru.

## SOROTAN LITERATUR

Deal dan Peterson (1990) menyatakan bahawa budaya termasuklah corak nilai, kepercayaan dan tradisi yang terbentuk mengikut sejarah sesebuah sekolah. Budaya sekolah bukan setakat membina iklim pembelajaran yang berkesan, tetapi juga menekankan nilai yang sesuai untuk mendidik dan mempengaruhi minda

pelajar. Budaya kolaboratif bermaksud suatu corak pemikiran, perasaan, dan reaksi yang didapati dan disebarikan melalui simbol yang berkaitan dengan kejayaannya. Intipati asas kepada budaya adalah idea asas dan nilai yang diamalkan. Budaya kolaboratif berkait rapat dengan sikap, tingkah laku, kognitif, dan kefahaman serta komitmen guru terhadap kerja.

Cheng (1993) dalam kajiannya mendapati sekolah yang mempunyai budaya yang kukuh menghasilkan guru yang bermotivasi, persekitaran organisasi yang kaya dengan ideologi, penyertaan bersama, dan kepimpinan berkarisma. Selain itu, budaya kolaboratif juga dapat meningkatkan keakraban hubungan yang seterusnya menyebabkan guru mengalami kepuasan bekerja yang tinggi dan peningkatan produktiviti.

Sekolah yang ditadbir berdasarkan Teori Pengurusan Kolaboratif mempunyai idea penglibatan satu pasukan yang berkongsi harapan, norma-norma dan nilai serta budaya sekolah, memimpin semua ahli sekolah dalam aktiviti pendidikan dan matlamat kerja yang sama. Budaya organisasi seperti ini mempunyai kesan yang sangat besar terhadap fungsi dan keberkesanan sekolah (Beare, Caldwell & Millikin 1989; Cheng 1993; Sergiovanni 1984).

Budaya organisasi yang jelas dan kuat perlu dikembangkan dan dikongsi oleh semua ahli sekolah. Ini membolehkan mereka bersedia untuk berkongsi tanggungjawab dan terlibat sepenuhnya dalam kerja sekolah untuk mencapai idea-idea yang dikongsi bersama. Budaya kolaboratif ini akan membantu sekolah untuk menghadapi sebarang cabaran dan kesulitan bersama untuk mencapai matlamat mereka (Deal & Kennedy 1982; Schein 1992).

Pasukan kerja di sekolah boleh mewujudkan persekitaran yang tersendiri berdasarkan keadaan dalaman pasukan kerjanya (hubungan sesama ahli). Keadaan luaran seperti perhubungan dengan pasukan kerja yang lain, keadaan pelajar, harapan keluarga pelajar, dan iklim sekolah turut mempengaruhi persekitaran pasukan kerja sekolah. Pasukan kerja ini berkongsi misi dan matlamat yang diharapkan sesuai dengan matlamat sekolah. Perkongsian ini penting untuk memastikan fungsi pasukan akan menjadi berkesan (Hughes 1991).

Pengurusan sendiri pasukan tidak akan berkesan tanpa ada pengurusan sendiri individu yang menjadi ahli pasukan (Manz 1991; Novak 1991). Untuk meningkatkan keberkesanan pasukan, individu perlu diberikan latihan yang berterusan atau diberi peluang untuk belajar. Sumber utama kekuatan untuk mencapai matlamat sekolah ialah individu yang bekerja sebagai satu pasukan di sesebuah sekolah.

Menurut Wan Mohd Zahid (1994 : 84), guru atau pendidik merupakan tunjang dan pelaksana yang paling utama untuk menjayakan reformasi pendidikan pembangunan sumber manusia dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Oleh itu, guru patut didedahkan dengan budaya sekolah yang positif dan kolaboratif untuk memupuk semangat yang tinggi dan motivasi sendiri agar nilai-nilai murni dapat dijayakan melalui aktiviti kokurikulum dan interaksi di dalam sekolah. Berdasarkan pernyataan ini, guru sepatutnya didedahkan dengan budaya

kolaboratif yang kuat supaya mereka akan dapat menjalankan tugas dengan cemerlang dan seterusnya menghasilkan motivasi yang tinggi.

Kajian yang dijalankan oleh Che Asiah (1998) bertujuan untuk menentukan kesan tingkah laku kepemimpinan pengetua sebagaimana yang dipersepsikan oleh guru terhadap motivasi mereka. Sebanyak 110 orang guru daripada tujuh buah sekolah menengah kebangsaan gred A dalam sempadan Tumpat terlibat dalam kajian tersebut. Dapatan kajian menunjukkan bahawa apabila guru mempersepsikan pengetua mengamalkan tingkah laku kepemimpinan yang menghala ke pengurusan kolaboratif dan berkorelasi positif dengan motivasi guru.

Ishak (1993) membuat kajian terhadap 463 orang guru daripada 33 buah sekolah menengah di negeri Kelantan. Keputusan kajian merumuskan bahawa guru kelihatan lebih bermotivasi apabila mereka mengamati pengetua mereka mengamalkan budaya kolaboratif. Kajian yang telah dijalankan oleh Noor Hashimah (2000) pula mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan budaya kolaboratif dengan tahap motivasi guru. Hubungan yang signifikan ini menjelaskan bahawa pengurusan budaya kolaboratif berupaya meningkatkan tahap motivasi guru.

## KAEDAH KAJIAN

Kajian tinjauan ini dijalankan terhadap 73 buah sekolah menengah harian biasa yang diurus oleh pengetua wanita telah dipilih secara rawak dari negeri Pulau Pinang dan Kedah Selatan dengan menggunakan kaedah *multiple stage sampling*. Responden kajian pula terdiri daripada 10 orang guru daripada setiap sekolah yang menjawab soal selidik pengurusan budaya kolaboratif dan motivasi. Instrumen pengurusan budaya kolaboratif yang diadaptasi oleh Ng Kam Meng (2002) daripada versi asal Gruenert dan Valentine (1998). Instrumen ini terdiri daripada 35 item dengan skala Likert 5 mata. Pemboleh ubah motivasi pula telah diukur dengan menggunakan instrumen terjemahan Herzberg, Mauser dan Synderman (1959) oleh Che Noh (1995).

Semua data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan unit analisis peringkat sekolah. Min, sisihan piawai, korelasi pearson dan *hierarchical regression* digunakan untuk menganalisis data.

## DAPATAN KAJIAN

### INTERKORELASI ANTARA PEMBOLEH UBAH KAJIAN

Jadual 1 membincangkan hubungan antara min, sisihan piawai dan interkorelasi antara pemboleh ubah kajian.

Berdasarkan skor min pemboleh ubah dalam Jadual 1, dapat disimpulkan bahawa menurut perspektif guru pengurusan budaya kolaboratif yang tinggi amalannya di sekolah ialah kolaboratif guru (min = 3.83). Ini diikuti dengan amalan kepimpinan kolaboratif (min = 3.80). Namun begitu, amalan pengurusan budaya kolaboratif yang paling rendah amalannya di sekolah ialah perkongsian pembelajaran (min = 3.39).

JADUAL 1. Min, sisihan piawai dan interkorelasi antara pemboleh ubah kajian

Pemboleh Ubah Kajian	Min	S.P	1	2	3	4	5	6	7
1. Kepimpinan kolaboratif	3.80	.59	-						
2. Kolaboratif guru	3.83	.54*	.62*	-					
3. Pembangunan profesional	3.52	.34	.75**	.62**	-				
4. Kejelekitan berterusan	3.72	.58	.76*	.64*	.71*	-			
5. Keperluan bersatu	3.64	.55	.67*	.60*	.74*	.75*	-		
6. Perkongsian pembelajaran	3.39	.76	.59*	.73*	.69*	.73*	.64*	-	
7. Motivasi	3.38	.33	.76*	.74*	.80*	.89*	.87*	.68*	-

Nota : \*\* $p < .01$

Dapatan korelasi antara pemboleh ubah kajian pula menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan seperti yang diharapkan antara pengurusan budaya kolaboratif dengan motivasi guru. Pengurusan kolaboratif pembangunan profesional ( $r = .80, p < .01$ ), kejelekitan berterusan ( $r = .89, p < .01$ ) dan keperluan bersatu ( $r = .87, p < .01$ ) telah menunjukkan hubungan signifikan yang kukuh dengan motivasi. Pengurusan budaya kolaboratif kepimpinan kolaboratif ( $r = .76, p < .01$ ), kolaboratif guru ( $r = .74, p < .01$ ) dan perkongsian pembelajaran ( $r = .68, p < .01$ ) hanya menunjukkan hubungan signifikan yang sederhana kukuh dengan motivasi.

#### ANALISIS REGRESI

Jadual 2 menunjukkan kesemua pemboleh ubah pengurusan budaya kolaboratif telah menyumbang sebanyak 91 peratus perubahan varian dalam motivasi guru. Namun begitu hanya tiga pemboleh ubah daripada pengurusan budaya kolaboratif iaitu kolaboratif guru ( $b = .19, p < 0.01$ ); kejelekitan berterusan ( $b = .41, p < 0.01$ );

dan keperluan bersatu ( $b = .36$ ;  $p < 0.01$ ) yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi guru.

Dapatan analisis regresi lanjutan perbandingan nilai  $R^2$  terselaras terhadap kumpulan tinggi dan rendah motivasi (lihat Jadual 3) menunjukkan bahawa pengamalan pengurusan budaya kolaboratif kejelekitan berterusan, dan keperluan bersatu mempunyai kesan positif terhadap motivasi apabila guru mempunyai motivasi yang rendah. Hal ini berbeza pula dengan amalan pengurusan kolaboratif guru yang menunjukkan kesan positif terhadap motivasi apabila guru bermotivasi tinggi.

JADUAL 2. Koefisyen *standardized regression* pemboleh ubah kajian terhadap motivasi

Pemboleh Ubah	Koefisyen $\beta$	Nilai t
1. Kepimpinan kolaboratif	.01	.19
2. Kolaboratif guru	.19	3.12**
3. Pembangunan profesional	.12	1.78
4. Kejelekitan berterusan	.41	5.91**
5. Keperluan bersatu	.36	5.79**
6. Perkongsian pembelajaran	-.01	-.14
$R^2 = 0.92$ ; $Adj. R^2 = 0.91$		

Nota : \*\* $p < .01$

### PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Dapatan deskriptif menunjukkan bahawa pengurusan budaya kolaboratif memang diamalkan oleh pengurus wanita di sekolah, tetapi penumpuannya lebih kepada kolaboratif guru dan kepimpinan kolaboratif. Ini bermakna pengurus sekolah cuba mengekalkan hubungan kolaboratif antara staf sekolah dengan melibatkan

JADUAL 3. Perbandingan koefisyen *standardized regression* dan  $R^2$  terselaras pemboleh ubah kajian terhadap kumpulan motivasi

Pemboleh Ubah Budaya Kolaberatif	Kumpulan Motivasi Tinggi		Kumpulan Motivasi Rendah	
	$\beta$	Adj. $R^2$	$\beta$	Adj. $R^2$
1. Kolaboratif guru	.56**	.29	.51**	.24
2. Kejelekitan berterusan	.62**	.38	.86**	.73
3. Keperluan bersatu	.65**	.40	.79**	.62

Nota : \*\* $p < .01$

guru seperti menghargai idea guru, melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dan percaya terhadap guru. Di samping itu, guru juga turut dilibatkan dalam perancangan sekolah, memantau dan membincang amalan pengajaran pembelajaran, serta menilai program sekolah. Sebaliknya, pengurus wanita kurang memberi penekanan dari segi pengurusan budaya kolaboratif perkongsian pembelajaran, iaitu penglibatan guru, ibu bapa dan pelajar dari segi harapan, kemajuan, masalah pengajaran dan pembelajaran pelajar.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan, kukuh, dan positif antara kesemua pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar, iaitu motivasi guru. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan-dapatan kajian lepas seperti Che Asiah (1998), Ishak (1993), dan Noor Hashimah (2000). Namun demikian, pemboleh ubah kejelekitan berterusan mempunyai hubungan yang paling kukuh jika berbanding dengan pemboleh ubah yang lain, iaitu ( $r = .89^{**}$ ). Ini diikuti pula dengan pemboleh ubah keperluan bersatu ( $r = .87^{**}$ ). Walaupun pemboleh ubah perkongsian pembelajaran didapati mempunyai hubungan yang paling rendah ( $r = .68^{**}$ ), tetapi didapati masih sederhana kukuh. Secara keseluruhan, boleh dikatakan kesemua pemboleh ubah pengurusan budaya kolaboratif memberi pengaruh kepada motivasi guru.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa budaya kolaboratif telah berjaya menyumbang sebanyak 92 peratus perubahan terhadap motivasi. Namun demikian, peramal yang paling kuat pengaruhnya terhadap motivasi guru ialah kejelekitan berterusan. Pemboleh ubah yang kedua paling berpengaruh ialah keperluan bersatu. Ini diikuti pula pemboleh ubah kolaboratif guru. Jadi, kita harus memberi fokus kepada peramal-peramal yang dominan terhadap pemboleh ubah motivasi guru. Implikasi kajian ini jelas menunjukkan bahawa pemboleh ubah-pemboleh ubah pengurusan budaya kolaboratif berjaya bertindak sebagai penggerak motivasi guru.

Walaupun ketiga-tiga peramal yang dinyatakan, iaitu pemboleh ubah kolaboratif guru, kejelekitan berterusan, dan keperluan bersatu memberi sumbangan yang signifikan terhadap motivasi guru, tetapi sumbangan mereka adalah berbeza menurut tahap motivasi guru. Dapatan kajian hasil daripada analisis *standardized regression* menunjukkan peramal kolaboratif guru lebih berfungsi apabila motivasi guru adalah tinggi, perbezaan  $R^2$  terselaras sebanyak lima peratus. Sebaliknya, peramal kejelekitan berterusan dan keperluan bersatu didapati lebih berfungsi apabila motivasi guru adalah rendah. Masing-masing memberi perbezaan  $R^2$  terselaras sebanyak 35 peratus dan 22 peratus.

Implikasi daripada dapatan kajian ini ialah budaya kolaboratif kejelekitan berterusan dan keperluan bersatu amat diperlukan apabila tahap motivasi guru adalah rendah. Ini disebabkan oleh motivasi guru yang rendah amat memerlukan sokongan daripada rakan sejawat seperti saling mempercayai, menghargai idea dan saling membantu. Budaya kolaboratif guru pula diperlukan semasa tahap motivasi guru adalah tinggi. Implikasinya adalah apabila tahap motivasi guru sudah tinggi, guru lebih senang dibawa berunding demi mencapai visi pendidikan

sekolah. Jika pengetua mampu mengaplikasikan budaya kolaboratif ini dengan baik, sudah pasti tahap motivasi guru akan semakin tinggi yang seterusnya dapat membangun dan mencapai visi sekolah bersama.

## KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini telah berjaya memberikan satu gambaran yang jelas tentang pengurusan budaya kolaboratif yang diamalkan oleh pengurus wanita, iaitu fokusnya yang lebih pada dimensi kolaboratif guru dan kepimpinan. Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang kukuh dan signifikan antara pengurusan budaya kolaboratif dengan motivasi guru. Kajian ini memantapkan lagi motivasi guru yang dapat menjelaskan peratusan sumbangan pemboleh ubah-pemboleh ubah seperti pengurusan budaya kolaboratif kejelekitan berterusan dan keperluan bersatu. Dapatan kajian memberi sumbangan yang amat berguna dalam bidang pengurusan pendidikan.

## RUJUKAN

- Barth, R.S. 2002. The culture builder. *Journal of Educational Leadership* 59 (8): 67-73.
- Beare, H., Caldwell, B. J. & Millikin, R.H. 1989. *Creating an excellent school*. London: Routledges & Kegan Paul.
- Che Asiah Che Mohamed. 1998. Tingkah laku kepimpinan pengetua dan kesannya terhadap motivasi guru: Satu kajian kes. Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Che Noh Muda. 1995. Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru berasrama penuh di Wilayah Persekutuan. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Cheng, Y.C. 1996. Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement* 4 (2): 85-110.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures: The rite and rituals of corporate life*. Reading : Addison-Wesley.
- Deal, T.E. & Peterson, K.D. 1990. *The principal's role in shaping school culture*. Washington DC : US Government Printing Office.
- Gruenert, S. & Valentine, J.W. 1998. *The school culture survey*. Columbia, Montana: University of Missouri-Columbia.
- Gable, R.A. 2004. Assessing professional collaboration in schools: Knowing what works. *Preventing School Failure* 48 (3): 4-8.
- Herzberg, R., Mauser, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. 2nd. Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Hughes, B. 1991. 25 stepping stories for self-directed work team. *Training* 28 (12) : 44-46.
- Ishak Sin. 1993. Perkaitan di antara kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.



- Johnson, B.L. 2003. Teacher collaboration: Good for some, not so good for others. *Journal of Educational Studies* 29 (4): 337-349.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2003. *Malaysian educational statistics*. Kuala Lumpur: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Manz, C.C. 1991. Leading self-managed employees: Some issues and challenges. *Journal of Management Systems* 3 (3) : 67-73
- Ng Kam Meng. 2002. The relationship between transformational leadership behaviours of primary school headmasters and teachers' commitment as moderated by the school collaborative culture. Tesis Sarjana. Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Noor Hashimah Hj. Hassan. 2000. Perkaitan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru: Tinjauan di sekolah-sekolah menengah daerah Segamat. Projek Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Novak, M.A. 1991. Towards a model for leading self-managing individuals. *Journal of Management System* 3 (3): 1-13.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational psychology*. 3rd. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T.J. 1984. Leadership and excellence in schooling. *Journal of Educational Leadership* 41 (5): 4-13.
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd Noordin. 1994. *Wawasan pendidikan : Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan  
Universiti Sains Malaysia  
11800 Minden  
Pulau Pinang