

INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, PSYCHOLOGY AND COUNSELLING (IJEPC)

www.ijepec.com



MOTIVASI UNTUK MEMIMPIN GURU

TEACHER MOTIVATION TO LEAD

Zurinawati Hamzah¹, Rosnah Ishak^{2*}

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: zurinnhamzah@gmail.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: rosnahishak@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 25.06.2024

Revised date: 17.07.2024

Accepted date: 28.08.2024

Published date: 30.09.2024

To cite this document:

Hamzah, Z., & Ishak, R. (2024).
Motivasi Untuk Memimpin Guru.
*International Journal of Education,
Psychology and Counseling*, 9 (55),
905-917.

DOI: 10.35631/IJEPC.955061.

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Kertas konsep ini meneliti motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru sekolah menengah di Malaysia. Berdasarkan literatur dan kajian terdahulu, motivasi untuk memimpin adalah faktor penting dalam pembangunan kepimpinan guru yang berkesan. Kertas ini meneroka peranan pelbagai faktor seperti keperibadian, nilai kepimpinan, efikasi sendiri, dan pengalaman kepimpinan sebelumnya dalam membentuk motivasi untuk memimpin. Selain itu, kertas ini juga membincangkan dimensi bagi motivasi untuk memimpin yang terdiri daripada identiti afektif, normatif sosial dan bukan kalkulatif serta kepentingan program pembangunan profesional yang menyokong guru dalam meningkatkan kemahiran kepimpinan mereka. Tinjauan literatur mendapati konsep motivasi untuk memimpin telah lama dipraktikkan di luar negara namun masih baru di Malaysia serta menunjukkan guru yang bermotivasi untuk memimpin mampu meningkatkan kualiti pengajaran dan pencapaian pelajar, serta memainkan peranan penting dalam pembaharuan dan kecemerlangan sekolah. Kajian ini memberi implikasi kepada pentadbir sekolah untuk merancang dan melaksanakan program pembangunan kepimpinan yang komprehensif bagi memperkasa guru sebagai pemimpin pendidikan.

Kata Kunci:

Motivasi Untuk Memimpin, Kepimpinan Guru, Guru Sekolah

Abstract:

This concept paper examines the motivation to lead among secondary school teachers in Malaysia. Based on previous literature and studies, motivation to lead is an important factor in the development of effective teacher leadership.

This paper explores the role of various factors such as personality, leadership values, self-efficacy, and previous leadership experience in shaping the motivation to lead. In addition, this paper also discusses the dimensions of motivation to lead which consists of affective identity, social normative and non-calculative as well as the importance of professional development programs that support teachers in improving their leadership skills. A literature review found that the concept of motivation to lead has long been practiced abroad but is still new in Malaysia and shows that teachers who are motivated to lead can improve the quality of teaching and student achievement, as well as play an important role in school renewal and excellence. This study gives implications for school administrators to plan and implement a comprehensive leadership development program to empower teachers as educational leaders.

Keywords:

Motivation to Lead, Teacher Leadership, School Teacher

Pendahuluan

Pendidikan memainkan peranan penting yang berupaya mempengaruhi pembangunan diri individu dan menyediakan pelbagai peluang dalam mencorakkan kehidupan masa depan. Pendidikan mendasari proses pembangunan modal insan bagi menyokong pertumbuhan budaya, sosial, dan ekonomi sesebuah negara serta memacu transformasi individu dan masyarakat. Justeru, Pendidikan untuk Pembangunan Lestari seperti yang terdapat dalam agenda *Sustainable Development Goals* juga telah dilaksanakan dalam sistem pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025 yang menetapkan matlamat dan aspirasi bagi memartabatkan sistem pendidikan berkualiti (KPM, 2020, PBB 2015, Sahul Hamid dan Khairi, 2021). Bagi tujuan meningkatkan kualiti sistem pendidikan secara amnya dan kecemerlangan sekolah iaitu sistem pendidikan negara telah memberi tumpuan kepada kepimpinan di setiap peringkat (KPM, 2018; 2019). Ini adalah kerana kepimpinan merupakan keperluan untuk persekolahan yang berjaya dan semakin dikenalpasti sebagai asas untuk penambahbaikan sekolah dan peningkatan pembelajaran pelajar (Bush, 2022).

Kepimpinan guru merupakan dimensi penting dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah, selain kepimpinan pengetua (Norashikin et. al., 2015). Dalam transformasi pendidikan terkini, pengetua bukan lagi satu-satunya pemimpin yang membuat keputusan untuk peningkatan akademik pelajar (Greenwood, 2011). Kepimpinan guru juga penting dalam meningkatkan profesionalisme keguruan dan pembaharuan sekolah (Billingsley, 2007). Sebagai pengurus proses pembelajaran, pengetua memerlukan guru untuk menambahbaik pengajaran dan pembelajaran, kerana guru mampu meningkatkan kejayaan dan kualiti sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009). Kepimpinan guru menekankan peranan guru sebagai pemimpin yang mempengaruhi peningkatan sekolah dan keberhasilan pelajar (York-Barr & Duke, 2004). Mengiktiraf dan memupuk kepimpinan guru telah menjadi strategi penting untuk perubahan dan pembangunan mampan dalam sekolah. Faktor-faktor yang menyokong kemunculan kepimpinan guru termasuk pentadbir sekolah yang berkesan (Danielson, 2006), iklim dan budaya sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009; Nguyen et al., 2020), sokongan dan kepimpinan pentadbir (Bellibas et al., 2020), serta kerjasama dan sokongan dalam kalangan guru (Nguyen et al., 2020).

Latar Belakang Kajian

Kepimpinan guru telah dikaitkan dengan tahap pencapaian pelajar dan keberkesanan sekolah yang lebih tinggi, kerana guru yang memimpin sering membawa amalan inovatif dan pemahaman mendalam tentang dinamik bilik darjah kepada persekitaran pendidikan yang lebih luas (York-Barr & Duke, 2004). Peranan pelbagai aspek ini melibatkan guru memikul tanggungjawab di luar bilik darjah mereka, seperti membimbing rakan sebaya, menyumbang kepada pembangunan kurikulum, dan mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan. Guru sebagai pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting kepada murid, rakan-rakan guru serta warga sekolah keseluruhannya. Seorang pemimpin guru adalah ahli dan penyumbang kepada komuniti guru. Mereka berpengaruh dalam peningkatan yang berterusan bagi amalan pendidikan (Katzenmeyer dan Moller, 2001). Kemerosotan murid dalam pencapaian akademik sering dikaitkan pengajaran guru yang kurang berkesan. Justeru punca yang dikenalpasti antaranya ialah guru hilang keyakinan diri dan memiliki efikasi sendiri yang rendah (Mohd Yusri dan Aziz, 2014; Khalip dan Rofidah, 2018). Pandangan ini turut dipersetujui oleh Nurul Atiqah dan Roslinda, (2020) dengan menyatakan bahawa guru tidak menguasai ilmu, kemahiran dan nilai secara konsisten yang boleh menjejaskan kualiti pengajaran. Oleh itu, konsep kepemimpinan guru merupakan transformasi perubahan budaya kerja dengan mengaitkan sikap guru untuk melakukan penambahbaikan dalam konteks sekolah mereka sendiri (Saiful Adli et. al., 2021).

Pemimpin perlu dibentuk dan diperkasa. Guru yang diperkasa menjadi sumber tenaga utama untuk menambah baik sekolah secara berterusan. Dengan membantu guru percaya bahawa mereka adalah pemimpin, dengan menawarkan peluang untuk membangunkan kemahiran kepimpinan, dan dengan mencipta budaya sekolah yang menghormati kepimpinan mereka, guru boleh diberi kesedaran tentang diri mereka merupakan seorang pemimpin. (Katzenmeyer & Moller, 2009). Bagi melahirkan seorang pemimpin yang baik memerlukan pengetahuan yang luas dan bijaksana, berpengalaman, mempunyai komitmen, penglibatan dan tahap kesabaran yang sangat tinggi serta boleh mempengaruhi menggunakan kemahiran berinteraksi serta bekerjasama dengan individu serta komuniti sekelilingnya. Hanya individu yang mempunyai motivasi kepimpinan yang tinggi akan berjaya menempatkan diri dalam peranan di mana mereka boleh meningkatkan kemahiran kepimpinan mereka. Tanpa motivasi, seseorang individu tidak akan bertahan dengan cabaran kepimpinan, yang seterusnya boleh mengakibatkan organisasi tidak diurus dengan baik atau institusi pendidikan yang kekurangan pelibatan guru dan murid (Leya Aronoff, 2019). Guru yang mempunyai kesemua elemen yang dinyatakan sebelum ini, mampu meningkatkan motivasi diri untuk menjadi pemimpin.

Pernyataan Masalah

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012) menekankan peluang kepada guru untuk menjadi pemimpin. Namun, hanya individu terpilih mengikuti latihan persiapan jawatan pentadbiran, dengan hanya 0.3% daripada jumlah guru di sekolah menengah seluruh Malaysia terlibat dalam kursus peningkatan kompetensi kepimpinan (KPM, 2024). Guru yang diberi kuasa untuk memimpin membawa perspektif unik dan pemahaman mendalam tentang dinamik bilik darjah, yang sering menghasilkan amalan pendidikan yang lebih relevan dan berkesan, meningkatkan pencapaian pelajar dan prestasi sekolah (Harris & Muijs, 2004). Menurut Danielson (2006), Wenner dan Campbell (2017), guru sebagai pemimpin pendidikan membantu membina komuniti profesional dalam sekolah, di mana guru saling menyokong dan belajar antara satu sama lain, membawa kepada kakitangan yang lebih padu dan bermotivasi. Pembangunan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan perlu sentiasa ditingkatkan untuk mengekalkan kualiti dan menghadapi cabaran tugas (KPM, 2018). Seorang guru yang

bermotivasi untuk memimpin mempunyai keinginan dalaman yang timbul dari kepuasan dan kesenangan menjadi pemimpin (Mua'azam Mohamad, 2020). Namun, Katzenmeyer dan Moller (2009) mendapati terdapat kelompok guru yang tidak merasakan diri mereka sebagai pemimpin, malah ada yang menganggap pemimpin hanya terdiri daripada pentadbir sekolah (Ariff dan Yunus, 2021). Kahila et.al (2020) juga menyatakan ramai guru mempunyai persepsi bahawa pemimpin adalah jawatan yang menambah beban tugas. Kertas konsep ini bertujuan membuat sorotan literatur untuk kajian Motivasi Untuk Memimpin dalam kalangan guru sekolah menengah.

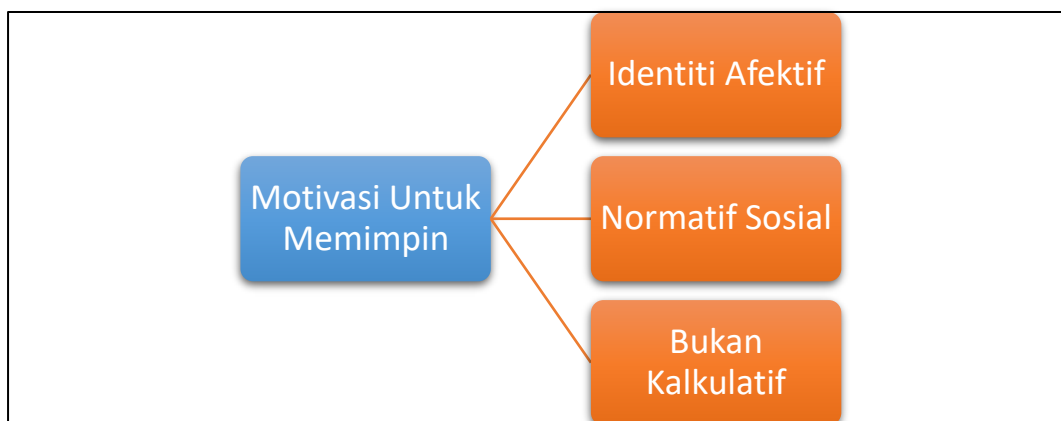
Tinjauan Literatur

Dalam tinjauan literatur kepimpinan, Lord dan Hall (1992) meminta pertimbangan semula pentingnya perbezaan individu dalam menjelaskan tingkah laku kepimpinan disebabkan oleh terlalu banyak penyelidikan sebelum ini adalah berkaitan masalah dan kriteria kepemimpinan masa lalu seperti persepsi pemimpin, kemunculan pemimpin, dan keberkesanan kepimpinan. Namun, kekurangan teori yang mengintegrasikan proses pengembangan pemimpin dengan prestasi kepemimpinan. Justeru, satu kerangka teori integratif yang luas untuk memahami hubungan antara perbezaan individu dan pelbagai tingkah laku pemimpin; sebagai sebahagian daripada kerangka kerja, konstruk perbezaan individu baru yang disebut motivasi untuk memimpin.

Motivasi untuk memimpin didefinisikan sebagai konstruk perbezaan individu yang mempengaruhi keputusan pemimpin untuk mengambil latihan kepemimpinan, peranan dan tanggungjawab, dan yang mempengaruhi kesungguhan usaha memimpin dan kegigihan sebagai pemimpin (Chan dan Drasgow, 2001). Penekanan di sini adalah pada perbezaan interpersonal yang mempengaruhi tingkah laku pemimpin. Menurut model Chan dan Drasgow (1999), motivasi untuk memimpin terbentuk dari empat faktor utama: sifat keperibadian, nilai, kepemimpinan efikasi sendiri dan pengalaman kepemimpinan sebelumnya. Oleh kerana faktor-faktor ini berbeza antara satu sama lain disebabkan wujud interaksi dengan persekitaran, diharapkan dapat membentuk kombinasi yang berbeza dan seterusnya mempunyai motivasi kepemimpinan yang berbeza. Meneroka bagaimana faktor-faktor ini tercermin dalam motivasi individu untuk memimpin, Chan mengembangkan model berdasarkan dua teori sosial-kognitif pusat: Teori Tindakan Beralasan (Fishbein dan Ajzen's, 1975) dan Teori tingkah Laku Interpersonal (Triandis's, 1977). Teori-teori ini menyatakan bahawa struktur utama bergabung untuk membentuk tingkah laku: struktur afektif iaitu nilai yang berkaitan dengan tindakan, struktur normatif sosial yang berkaitan dengan tindakan sosial dan struktur bukan kalkulatif iaitu kepercayaan mengenai hasil tindakan.

Dimensi pertama adalah identiti afektif iaitu individu yang lebih suka memimpin dan melihat diri mereka sebagai pemimpin. Mereka cenderung mempunyai lebih banyak pengalaman kepimpinan lepas berbanding dengan rakan sebaya mereka. Mereka juga menghargai persaingan dan pencapaian, yakin dengan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri kerana mempunyai kecekapan diri serta sikap kepimpinan yang lebih tinggi. Mereka cenderung bersikap ramah, bersahabat dan bersikap ekstra. Dimensi kedua merupakan normatif sosial. Individu ini didorong oleh rasa tugas dan kewajipan sosial; mereka juga menerima hierarki sosial, tetapi menolak persamaan sosial. Orang yang mempunyai normatif sosial yang tinggi cenderung mempunyai lebih banyak pengalaman kepimpinan dan yakin terhadap kemampuan kepemimpinan mereka. Mereka mempunyai nilai dan perhubungan bersepadu yang rapat, mampu mengeratkan individu lain ke dalam kumpulan yang kuat.

Bukan kalkulatif merupakan dimensi yang terakhir. Individu-individu ini tidak berkira tentang kos dan faedah yang akan mereka perolehi jika mereka menjadi pemimpin. Kebiasaannya kepimpinan melibatkan beberapa tanggungjawab atau ganjaran, oleh itu individu yang mempunyai sikap bukan kalkulatif yang tinggi tidak akan mengelakkan kedudukan atau peranan kepimpinan. Nilai sosio budaya mereka tinggi dalam nilai perhubungan, kesesuaian dan kesepakatan. Motivasi untuk memimpin bukan kalkulatif berkorelasi positif dengan nilai berorientasikan kumpulan dan berkorelasi negatif dengan nilai individualistik. Di samping itu, efikasi sendiri kepimpinan dan pengalaman masa lalu tidak berkorelasi secara signifikan dengan dimensi bukan kalkulatif. Seseorang yang bermotivasi untuk memimpin meningkatkan kemungkinan individu berkenaan akan menjadi pemimpin (Badura et al., 2020), mempengaruhi keberkesanan mereka dan identiti pemimpin dalam program pembangunan kepimpinan formal (Kwok et al., 2021), dan menjadikannya lebih berkemungkinan bahawa latihan kepimpinan akan berkesan (Stiehl et al., 2015).



Rajah 1: Dimensi Motivasi Untuk Memimpin

Sumber: Chan dan Drasgow (2001)

Metodologi

Kajian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur bagi mengenal pasti, menilai, dan mensintesis dapatan daripada kajian-kajian dari dalam dan luar negara yang berkaitan dengan Motivasi Untuk Memimpin. Kajian literatur ini difokuskan kepada artikel-artikel yang diterbitkan dalam jurnal berindeks Scopus dan Google Scholar serta tesis dari universiti dalam negara. Pendekatan ini dipilih kerana memperoleh gambaran menyeluruh dan komprehensif mengenai kajian-kajian yang telah dilakukan dalam bidang ini. Artikel yang dipilih adalah diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2023. Artikel yang ditemui melalui kedua-dua pangkalan data tersebut kemudian ditapis berdasarkan tajuk, abstrak, dan kandungan penuh. Namun begitu bagi pengumpulan artikel dan tesis dalam negara tidak terhad dalam tempoh tahun tertentu bagi mendapatkan maklumat berkaitan motivasi untuk memimpin di Malaysia. Kriteria penilaian bagi setiap artikel berdasarkan kualiti reka bentuk kajian, kesesuaian metodologi dan kaitan dengan topik kajian. Artikel-artikel yang memenuhi kriteria kemasukan disusun dalam satu jadual untuk memudahkan perbandingan. Jadual ini mengandungi maklumat seperti penulis, tahun penerbitan, reka bentuk kajian, objektif, metodologi dan dapatan utama.

Dapatan Kajian

Dapatan kajian terdiri daripada dua bahagian iaitu kajian dari dalam dan luar negara. Artikel kajian luar negara dianalisis dan dipersembahkan dalam bentuk jadual seperti ditunjukkan dalam Jadual 1. Jadual ini memberi gambaran jelas mengenai kajian-kajian yang telah dijalankan berdasarkan objektif, dapatan dan implikasi kajian.

Motivasi Untuk Memimpin di Malaysia

Daripada hasil tinjauan literatur, didapati hanya tiga kajian berkaitan motivasi untuk memimpin yang telah dijalankan di Malaysia. Walaupun banyak kajian telah dilakukan tentang keberkesanan pembangunan kepimpinan berasaskan kampus untuk mahasiswa, kajian mengenai bagaimana persekitaran kampus mempengaruhi motivasi untuk memimpin pelajar dalam konteks selain Barat masih terhad. Kajian oleh Krauss dan Jamaliah (2013) menangani jurang ini dengan meneroka hubungan antara persepsi sokongan kampus terhadap pembangunan kepimpinan, pelibatan kepimpinan kampus, dan motivasi pelajar untuk memimpin. Data daripada mahasiswa di institusi awam Malaysia telah dikumpulkan, dan instrumen baharu untuk mengukur persepsi sokongan kampus telah dibangunkan. Analisis menunjukkan bahawa pelibatan kepimpinan, persepsi kualiti latihan kepimpinan, peluang kepimpinan, sokongan kakitangan, dan program pengajian secara signifikan meramalkan motivasi untuk memimpin. Penemuan mencadangkan kepentingan pembelajaran pengalaman, latihan berkualiti tinggi, dan peningkatan pelibatan kakitangan-pelajar, serta menyerlahkan batasan latihan kepimpinan universiti semasa. Implikasi untuk meningkatkan motivasi prasiswazah untuk memimpin juga dibincangkan.

Kajian seterusnya oleh Mua'azam Mohamad (2020) bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kemahiran berfikir strategik terhadap motivasi kepimpinan dalam kalangan guru sekolah. Kaedah tinjauan keratan rentas telah digunakan dalam proses pengumpulan data kuantitatif melibatkan responden yang dipilih menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata. Instrumen yang digunakan terdiri daripada tiga bahagian: maklumat demografi responden, Soal Selidik Pemikiran Strategik, dan Soal Selidik Motivasi Untuk Memimpin. Keputusan ujian regresi pelbagai aras menunjukkan kemahiran berfikir strategik mempunyai kesan signifikan secara statistik ke atas motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru sekolah. Justeru, diharapkan pihak pentadbir sekolah dapat memberikan program pembangunan profesionalisme memfokuskan aspek kemahiran berfikir strategik dan motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru ke arah mempertingkatkan keupayaan kepimpinan dan meningkatkan prestasi sekolah pada masa hadapan.

Kajian oleh Zurinawati (2020) pula bertujuan mengenal pasti hubungan antara pemeraksanaan dan pelibatan guru dengan motivasi untuk memimpin, serta faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut. Kajian kuantitatif ini melibatkan guru sekolah agama di Pantai Timur Semenanjung Malaysia yang dipilih secara rawak dan menggunakan soal selidik untuk mengumpul data. Hasil kajian menunjukkan pemeraksanaan dan pelibatan guru mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan motivasi untuk memimpin. Dimensi-dimensi pemeraksanaan dan pelibatan guru adalah peramal kepada motivasi untuk memimpin. Tahap pemeraksanaan dan motivasi untuk memimpin guru adalah tinggi, manakala tahap pelibatan guru sangat tinggi. Penemuan kajian menyarankan agar pihak pentadbir sekolah meningkatkan amalan pemeraksanaan dan pelibatan guru melalui program berterusan untuk membina keyakinan dan motivasi dalam diri guru, seterusnya meningkatkan prestasi sekolah.

Motivasi Untuk Memimpin di Luar Negara

Motivasi untuk memimpin merupakan model yang terhasil daripada kajian Chan dan Drasgow (2001) yang bertujuan bagi membangun dan menguji teori tentang perbezaan individu dalam motivasi untuk memimpin. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memahami pengaruh motivasi ini terhadap seseorang dalam mengambil peranan kepimpinan. Kajian ini melibatkan individu lepasan sekolah iaitu rekrut lelaki ketenteraan Singapura, pelajar kolej Singapura dan pelajar universiti di Amerika Syarikat serta sampel terdiri daripada pelbagai individu yang berbeza latar belakang dan pengalaman seperti ketenteraan, sains sosial, pendidikan dan kejuruteraan.

Model ini seterusnya digunakan oleh penyelidik yang ingin mengenal pasti motivasi kepimpinan pelajar di pusat pengajian tinggi. Kajian oleh Dunn dan More (2022) menggunakan analisis kandungan deduktif untuk mengkaji motivasi untuk memimpin dalam kalangan pembimbing rakan sebaya. Sampel terdiri daripada 14 pembimbing rakan sebaya, pelajar kolej di Amerika Syarikat. Kajian Zhao et. al. (2022) juga menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpul data melalui soal selidik daripada pelajar sarjana muda di China. Penyelidik mengukur fokus kenaikan pangkat dan fokus pencegahan serta kemunculan kepimpinan melalui dimensi identiti afektif dan normatif sosial. Hoyland et. al. (2021) telah menjalankan kajian terhadap dewasa muda iaitu pelajar universiti dari United Kingdom dan Amerika Syarikat. Sampel daripada dua negara yang berbeza bagi melihat perbandingan antara budaya. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan mengumpul data melalui soal selidik bagi menilai persepsi diri kepimpinan, motivasi untuk memimpin, jantina, dan status sosio-ekonomi.

Motivasi untuk memimpin tidak terhad kepada pelajar sahaja, malah turut di aplikasi dalam sektor pekerjaan bagi mengenal pasti motivasi kepimpinan bagi pemimpin dan pekerja organisasi. Kajian pendekatan kuantitatif oleh Jones-Carmack (2022) mengumpulkan data melalui soal selidik dari pekerja di pelbagai industri di Amerika Syarikat dan menggunakan analisis regresi berganda hierarki bagi menguji hubungan antara kebimbangan komunikasi dan motivasi untuk memimpin. Auvinen et. al. (2020) juga menjalankan kajian melalui pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui soal selidik yang diberikan kepada pemimpin dan pengikut mereka dari pelbagai sektor di Finland. Data ini kemudian dianalisis untuk mengkategorikan profil motivasi kepimpinan dan mengkaji hubungan antara profil tersebut dengan hasil kepimpinan. Berbeza dengan kajian Hanssen dan Rojas Alvarez (2021) yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam dan tinjauan kepada pemimpin dan pekerja milenial (generasi Y) dalam organisasi di Sweden. Data dikumpulkan dan dianalisis untuk mengenal pasti tema-tema utama yang berkaitan dengan motivasi dan kepimpinan. Jadual 1 menunjukkan objektif, dapatan kajian dan implikasi kajian bagi kajian-kajian motivasi untuk memimpin di luar negara seperti yang telah dibincangkan.

Jadual 1: Objektif, Dapatan Kajian dan Implikasi Kajian Motivasi Untuk Memimpin di Luar Negara

Penyelidik	Objektif	Dapatan Kajian	Implikasi Kajian
1. Zhao et. al. (2022)	Menyiasat fokus pengawalseliaan mempengaruhi kemunculan kepimpinan.	• Fokus Kenaikan Pangkat mempunyai hubungan positif dengan kemunculan kepimpinan melalui identiti afektif,	• Kajian ini menyumbang kepada literatur mengenai kemunculan kepimpinan dan teori fokus pengawalseliaan.

Penyelidik	Objektif	Dapatan Kajian	Implikasi Kajian
	Peranan moderasi penyertaan pelajar dalam aktiviti kokurikulum terhadap hubungan ini.	menunjukkan pelajar lebih cenderung melihat diri mereka sebagai pemimpin. • Fokus Pencegahan mempunyai hubungan positif dengan kemunculan kepimpinan melalui normatif sosial, menunjukkan pelajar merasa tanggungjawab sosial untuk memimpin. • Penyertaan dalam aktiviti kokurikulum mengukuhkan hubungan antara identiti afektif dan kemunculan kepimpinan. Hubungan tidak langsung antara fokus kenaikan pangkat dan kemunculan kepimpinan melalui identiti afektif.	• Memberikan panduan praktikal untuk meningkatkan kemunculan kepimpinan melalui aktiviti kokurikulum yang membantu bagi mengembangkan identiti afektif sebagai pemimpin.
2. Dunn dan More (2022)	Meneroka faktor-faktor yang mendorong pelajar untuk berkhidmat sebagai pembimbing rakan sebaya dalam komuniti pembelajaran hidup bertemakan kepimpinan menggunakan teori keperluan yang diperolehi oleh McClelland (1961).	• Keperluan untuk kuasa merupakan keperluan paling tinggi bagi pembimbing rakan sebaya. Mereka berusaha untuk merangka semula konseptualisasi kuasa sebagai sesuatu yang tidak dilihat sebagai negatif. • Keperluan untuk Gabungan dan Pencapaian juga dikenal pasti sebagai motivasi tetapi berada di bawah keperluan untuk kuasa. • Ia tidak menyederhanakan hubungan antara normatif sosial dan kemunculan kepimpinan serta hubungan tidak langsung antara fokus pencegahan dan kemunculan kepimpinan melalui normatif sosial.	• Meningkatkan pemahaman tentang motivasi untuk memimpin sebagai sebahagian daripada pembangunan untuk menjadi pemimpin. • Program pembangunan kepimpinan dicadangkan memberi tumpuan kepada cara-cara untuk memahami dan menggunakan kuasa dengan cara yang positif serta konstruktif.

Penyelidik	Objektif	Dapatan Kajian	Implikasi Kajian
3. Hoyland et. al. (2021)	Menyiasat persepsi diri kepimpinan dan motivasi untuk memimpin di kalangan dewasa muda dalam dua negara, serta melihat peranan jantina dan status sosio-ekonomi mempengaruhi hubungan tersebut.	• Individu yang mempunyai persepsi diri kepimpinan yang kuat cenderung mempunyai motivasi yang lebih tinggi untuk memimpin. • Perbezaan jantina antara lelaki dan wanita menunjukkan tahap motivasi yang berbeza untuk memimpin berdasarkan persepsi diri mereka. • Status sosio-ekonomi mempengaruhi motivasi untuk memimpin. Individu dari latar belakang sosio-ekonomi yang lebih tinggi menunjukkan motivasi yang lebih tinggi.	Program pembangunan kepimpinan dicadangkan harus mempertimbangkan perbezaan jantina dan sosio-ekonomi untuk meningkatkan motivasi untuk memimpin di kalangan dewasa muda. • Usaha bagi meningkatkan persepsi diri kepimpinan dapat menjadi kunci dalam membangun pemimpin masa depan
4. Jones-Carmack (2022)	• Memahami kebimbangan komunikasi mempengaruhi motivasi untuk memimpin dalam kalangan pekerja. • Menguji model yang merangkumi kebimbangan komunikasi sebagai peramal utama motivasi untuk memimpin.	• Hubungan kuat dan negatif antara kebimbangan komunikasi dan motivasi untuk memimpin. Pekerja dengan kebimbangan komunikasi tinggi cenderung mempunyai motivasi lebih rendah untuk memimpin. • Kebimbangan komunikasi adalah peramal yang lebih kuat untuk motivasi memimpin berbanding pembolehubah lain. Ia secara signifikan negatif berkaitan dengan semua dimensi motivasi memimpin, dengan impak terbesar pada dimensi identiti afektif.	• Kebimbangan komunikasi perlu diambil kira dalam usaha meningkatkan motivasi untuk memimpin dalam kalangan pekerja. • Program latihan komunikasi yang bertujuan mengurangkan kebimbangan komunikasi mampu meningkatkan motivasi untuk memimpin. • Majikan perlu memberikan sokongan tambahan untuk pekerja yang mengalami kebimbangan komunikasi agar mereka lebih berkeyakinan dalam mengambil peranan kepimpinan.

Penyelidik	Objektif	Dapatan Kajian	Implikasi Kajian
5. Auvinen et. al. (2020)	• menyiasat pengaruh profil motivasi kepimpinan terhadap hasil bagi pemimpin dan pengikut mereka. • Memahami motivasi untuk memimpin dapat menjadi asas bagi kerjaya kepimpinan yang mampan.	• Terdapat pelbagai profil motivasi yang mempengaruhi fungsi dan persepsi pemimpin. • Pemimpin dengan motivasi tinggi dan kesejahteraan baik cenderung menunjukkan prestasi yang lebih baik dan disukai pengikut. • Pemimpin dengan motivasi tinggi tetapi kesejahteraan rendah mungkin menghadapi masalah kesihatan dan keletihan.	• Organisasi perlu fokus pada motivasi dan kesejahteraan pemimpin bagi membina kerjaya kepimpinan yang mampan. • Program pembangunan kepimpinan yang seimbang, menekankan kesejahteraan dan pencapaian prestasi bagi membentuk pemimpin yang lebih berkesan. • Memahami profil motivasi pemimpin membantu dalam pengurusan organisasi.
6. Hanssen dan Rojas Alvarez (2021)	• menyelidik peranan kepimpinan dalam memotivasi generasi milenial di tempat kerja. • Meneliti strategi dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan pekerja milenial.	• Milenial cenderung termotivasi oleh pemimpin yang autentik, berintegriti dan jujur dalam tindakan. • Kepimpinan yang menyediakan peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan peribadi serta profesional sangat memotivasikan milenial. • Milenial lebih bermotivasi apabila dihargai dan diiktiraf atas usaha dan sumbangan mereka. • Pemimpin yang menggalakkan kerjasama dan penyertaan aktif dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi milenial untuk terlibat dan memimpin	• Pemimpin organisasi perlu mengadaptasi gaya kepimpinan mereka untuk memenuhi keperluan unik milenial. • Program pembangunan kepimpinan yang menekankan kepimpinan autentik, memberikan peluang pengembangan, pengiktirafan, dan menggalakkan kerjasama dapat meningkatkan motivasi milenial untuk memimpin dan terlibat secara aktif di tempat kerja. • Organisasi yang berjaya mengaplikasikan strategi ini akan mampu menarik, mengekalkan, dan memanfaatkan potensi penuh pekerja milenial.

Perbincangan dan Kesimpulan

Konsep motivasi untuk memimpin adalah dicadangkan bagi mereka bentuk program yang boleh meningkatkan motivasi kepimpinan. Program yang memfokuskan pada membina keyakinan dan kemahiran kepimpinan boleh meningkatkan identiti afektif, manakala program yang menekankan kewajipan dan komuniti boleh meningkatkan normatif sosial. Program bimbingan di mana pemimpin berpengalaman membimbing pemimpin baharu dapat meningkatkan keberkesanan dan keyakinan diri, menyokong identiti afektif. Menggalakkan kerjasama, berkongsi membuat keputusan dan menyediakan peluang kepada guru untuk memimpin inisiatif mampu memupuk persekitaran yang menyokong semua dimensi bagi motivasi untuk memimpin. Sistem pengiktirafan formal yang mengiktiraf sumbangan kepimpinan boleh mengukuhkan motivasi untuk memimpin normatif sosial dan memupuk budaya kepimpinan dalam sekolah.

Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dibincangkan didapati konsep motivasi untuk memimpin telah lama diamalkan dan dipraktikkan di luar negara. Banyak kajian luar negara yang telah mempelbagaikan kajian tentang motivasi untuk memimpin. Di Malaysia motivasi untuk memimpin ini boleh dianggap masih baru dan perlu lebih banyak kajian dilakukan bagi melihat keinginan guru bagi menjadi seorang pemimpin. Seharusnya kajian yang lebih besar, meluas dan tidak terhad bagi motivasi untuk memimpin boleh dilakukan. Cadangan untuk kajian pada masa akan datang ialah dengan mempelbagaikan lagi bentuk kajian seperti melihat potensi motivasi untuk memimpin guru sekolah di dalam negara.

Penghargaan

Kajian ini adalah sebahagian daripada kajian EdD penulis pertama di Universiti Pendidikan Sultan Idris. Kajian ini dibiayai oleh Kementerian Pendidikan Malaysia di bawah skim Hadiah Latihan Persekutuan

Rujukan

- Ariff, N., & Yunus, J. @ N. (2021). Dimensions of the Teacher Leadership Model: A Systematic Literature Review. *Management Research Journal*, 10, 24-39. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.3.2021>.
- Aronof, L. (2019). Dynamic motivation to lead: Construct validity of motivation to lead. (Senior Theses, Claremont McKenna College). https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2254.
- Ajzen, I & Fishbein, M. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior. An Introduction to Theory and Research. MA: Addison-Wesley
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331.
- Bellibas, M.S., Gum€ us€, S. and Kılınç, A.Ç. (2020), "Principals supporting teacher leadership: the effects of learning-centred leadership on teacher leadership practices with the mediating role of teacher agency", *European Journal of Education*, Vol. 55 No. 2, pp. 200-216. 21
- Billingsley, B. S. (2007). Recognizing and supporting the critical roles of teachers in special education leadership. *Exceptionality*, 15, 163– 176. DOI:10.1080/09362830701503503.

- Chan, K. Y., Drasgow, F., & Sawin, L. L. (1999). What is the shelf life of a test? The effect of time on the psychometrics of a cognitive ability test battery. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 610.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of applied psychology*, 86(3), 481.
- Danielson, C. (2006). Teacher leadership that strengthens professional practice. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Dunn, A. L., & Moore, L. L. (2022). Reframing Assumptions: Collegiate Peer Mentors' Motivation to Lead. *College Student Affairs Journal*, 40(1), 77-89.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley.
- Hanssen, S., & Rojas Alvarez, A. (2021). Leadership's Role In Motivating Millennials: A study of how organizational leaders motivate millennials in the workplace.
- Hamid, J. A., & Krauss, S. E. (2013). Does university campus experience develop motivation to lead or readiness to lead among undergraduate students? A Malaysian perspective. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 50(2), 208-225.
- Harris, A., & Muijs, D. (2004). Improving schools through teacher leadership.
- Hoyland, T., Psychogios, A., Epitropaki, O., Damiani, J., Mukhuty, S., & Priestnall, C. (2021). A two-nation investigation of leadership self-perceptions and motivation to lead in early adulthood: the moderating role of gender and socio-economic status. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 289-315
- Jones-Carmack, J. (2022). Increasing employee motivation to lead through an understanding of communication apprehension. *International Journal of Business Communication*, 1–28, Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/23294884221121821 journals.sagepub.com/home/jo
- Kahila, S. K., Heikka, J., & Sajaniemi, N. (2020). Teacher leadership in the context of early childhood education: Concepts, characteristics and enactment. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 9(1), 28-43.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teacher develop as leaders* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya, boleh didapati di: www.moe.gov.my
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). Laporan tahunan 2017 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya, boleh didapati di: www.moe.gov.my.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2019). Laporan tahunan 2018 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya, boleh didapati di: www.moe.gov.my.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2020). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2025. Di ambil dari: [http://www.moe.gov. my/userfiles/file/PPP/Preliminary-Blueprint-ExecSummaryBM.pdf](http://www.moe.gov.my/userfiles/file/PPP/Preliminary-Blueprint-ExecSummaryBM.pdf).
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2024). Laporan tahunan 2022 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya, boleh didapati di: www.moe.gov.my.
- Khalip Musa, & Rofidah Mohd Nasir. (2018). Amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah daerah Bagan Datuk, Perak, 7(1), 100–116.
- Kwok, N., Shen, W., & Brown, D. J. (2021). I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101422.

- Lord, R. G., & Hall, R. J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 137-157.
- Maidin, S. H. M., & Ariffin, K. (2021). Perbandingan Elemen Sustainable Development Goals (SDG) Dalam Rancangan Malaysia Ke-10 Dan Ke-11. *Journal of Tourism Hospitality and Environment Management*, 6 (25), 92-102
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Mua'azam Mohamad. (2020). Motivation to lead for school improvement: The role of school teachers' strategic thinking skills. *Journal of Critical Reviews*, 7(8), 1542-1549. doi: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.08.305>
- Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2014). Teacher Instructional Leadership Models and Teacher Teaching Competencies. *JuKu: Asia Pacific Curriculum & Teaching Journal*, 2, 11-25.
- Nguyen, D., Harris, A. and Ng, D. (2020), "A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2017): evidence, patterns and implications", *Journal of Educational Administration*, Vol. 58 No. 1, pp. 60-80.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2015). Hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training (InJET)*.
- Nurul Atiqah Nizam, & Roslinda Rosli. (2020). Pengetahuan isi kandungan khusus dan efikasi sendiri guru sekolah rendah dalam pengajaran topik pecahan. *Akademika*, 90(3), 145–154.
- Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu Malaysia (2015). Laporan Matlamat Pembangunan Milenium Malaysia. Kuala Lumpur: 23
- Saiful Adli bin Ab Rahim, Muhammad Faizal A. Ghani, Harris Shah Abd. Hamid, Norhanida Samsudin Zawawi Ismail & Mohd Akhmarudi Mohd Yusof. (2021), Cabaran pelaksanaan program pembangunan profesionalisme pemimpin guru sekolah berprestasi tinggi, *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, April 2021, Bil. 8, Isu 2
- Stiehl, S. K., Felfe, J., Elprana, G., & Gatzka, M. B. (2015). The role of motivation to lead for leadership training effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 81-97.
- Triandis, H. C. (1977). Subjective culture and interpersonal relations across cultures. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 285(1), 418-434.
- Wenner, J.A. and Campbell, T. (2017), "The theoretical and empirical basis of teacher leadership: a review of the literature", *Review of Educational Research*, Vol. 87 No. 1, pp. 134-171
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
- Zhao, C, Lui, Y, Zhang, J, & Raz, J (2022), What motivates individuals to emerge as leaders? A regulatory focus theory approach and the moderating role of undergraduate students' extracurricular activity participation, <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03882-6> *Current Psychology* 41:8384–8399
- Zurinawati Hamzah (2020), Pengaruh pemeraksanaan dan penglibatan guru terhadap motivasi untuk memimpin dalam kalangan guru-guru sekolah agama. (Kertas projek Sarjana, Universiti Utara Malaysia).