

Kepimpinan Tersebar dan Hubungannya dengan Tekanan dan Komitmen Kerja

Yusof Boon,* Yahzanon Tahir

Faculty of Education, Universiti Teknologi Malaysia

*Corresponding author : p-yusof@utm.my

Abstrak

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka perkaitan antara amalan kepimpinan tersebar dalam kalangan pengurusan pertengahan terhadap tekanan dan komitmen kerja. Kepimpinan tersebar diukur dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah organisasi, misi dan visi, budaya organisasi, kepimpinan instruksional, kepimpinan guru dan kepimpinan guru besar manakala pemboleh ubah tekanan kerja ialah beban tugas, hubungan interpersonal, masa dan sumber, pengiktirafan dan tingkah laku pelajar. Bagi komitmen kerja pula pemboleh ubahnya ialah komitmen afektif, berterusan dan normatif. Instrumen Distributed Leadership Readiness Scale (2004), Tekanan Kerja oleh Boyle, Borg, Fazlon & Baglioni, (1995) dan Organization Commitment Questionnaire (OCQ) oleh Allen dan Mayer, (1990) digunakan dalam kajian ini. Sampel kajian terdiri daripada 600 guru-guru penolong kanan dan ketua-ketua panitia dalam negeri Johor. Teknik 'Struktural Equation Modelling' digunakan bagi mencari perkaitan antara kepimpinan tersebar terhadap tekanan kerja dan komitmen kerja dengan menggunakan perisian AMOS 18.0 manakala statistik min dan sisihan piawai digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi kepimpinan tersebar, tekanan kerja dan komitmen kerja. Dijangka, dapatan kajian menunjukkan hubungan yang positif antara pemboleh ubah yang dikaji serta turut memberi gambaran amalan kepimpinan tersebar serta tahap tekanan dan komitmen kerja dalam kalangan pemimpin pertengahan.

Kata kunci: Kepimpinan tersebar (Distributed Leadership), tekanan kerja, komitmen kerja

PENGENALAN

Sejak akhir-akhir ini, kepimpinan tersebar menjadi tajuk yang sering dibincangkan di Amerika dan Britain kerana perkaitannya dengan pencapaian dan kemajuan sesebuah sekolah (Gronn, P., 2003; Bennet, N., Harvey, J., Wise, C. dan Woods, P., 2003; Spillane J.P, Halverson R., dan Diamond J.B., 2004; Spillane, J.P., dan Sherer, J.Z., April 2004; Harris, A., 2009). Dapatan kajian mereka menunjukkan terdapatnya perkaitan antara amalan kepimpinan tersebar terhadap produktiviti dan kecemerlangan sesebuah sekolah terutamanya dalam bidang akademik. Dapatan-dapatan ini turut disokong oleh Hall dan Wallace (1996), di mana menurut beliau terdapat bukti kukuh bahawa pelaksanaan amalan kepimpinan secara bersama antara kumpulan pengurusan pertengahan, guru besar dan para guru meningkatkan hubungan kolaboratif. Namun begitu Hallinger dan Hack (1996) menjelaskan dalam kajiannya, bahawa kepimpinan guru besar mempunyai kesan tidak langsung terhadap kejayaan akademik pelajar dengan mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya. Namun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkah laku guru ini jarang dikaji bagi menjamin dan menentukan sesebuah sekolah itu terus meningkat maju serta mengekalkan pencapaiannya menerusi penambahbaikan berterusan dengan menggunakan pendekatan proses. Kebanyakan penyelidik lebih berminat kepada hasil akhir (*produk*) iaitu kejayaan akademik pelajar sebagai penentu kepada kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Bossert, 1988) berbanding bagaimana hendak meningkat dan mengekalkan pencapaian itu dengan berfokus kepada guru sebagai nadi penggerak utama kepada kejayaan tersebut. Oleh yang demikian kajian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan proses dalam usaha meningkat dan mengekalkan kemajuan sesebuah sekolah menerusi kepimpinan tersebar, tekanan dan komitmen kerja.

Kajian terdahulu menunjukkan, wujudnya hubungan langsung dan tidak langsung antara pemimpin sekolah dengan kejayaan akademik (Hallinger, 2003; Mortimore, 1993; Purkey dan Smith, 1984). Namun kepimpinan tersebar yang sangat relevan dengan kepimpinan sekolah kurang diberi perhatian untuk diselidiki terutamanya perkaitan antara amalan kepimpinan tersebar dalam kalangan guru besar terhadap tekanan dan komitmen kerja dalam kalangan pengurusan pertengahan yang menjadi penggerak kepada peningkatan produktiviti dan pengendalian kepada sesebuah kejayaan. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan berikut:

- i. Adakah guru besar mempraktikkan amalan-amalan kepimpinan tersebar di sekolah mereka ?
- ii. Adakah kepimpinan tersebar dalam kalangan guru besar mempunyai perkaitan dengan tekanan dan komitmen kerja dalam kalangan pemimpin pertengahan?

Usaha ini dilakukan bertujuan penambahbaikan berterusan amalan kepimpinan pemimpin sekolah, mengurangkan tekanan dan meningkatkan komitmen dalam kalangan pengurusan pertengahan.

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan Tersebar

Spillane (2006) menyatakan bahawa kepimpinan tersebar merupakan satu pemikiran kerangka kerja dalam menganalisis kepimpinan di luar kebiasaan dengan lebih ramai individu dilibatkan sebagai pemimpin baik secara rasmi, tidak rasmi atau ad-hoc. Kepimpinan ini berfokus kepada saling interaksi antara tiga elemen utama iaitu pemimpin, pengikut dan situasi, dengan amalan kepimpinan sebagai nadi kepada semua aktiviti kepimpinan. Pendekatan ini memberi pengiktirafan kepada semua individu yang terlibat meliputi pemimpin rasmi, tidak rasmi serta pengikut mereka. Menerusi kepimpinan tersebar, para guru bekerjasama secara kolektif dan kolaboratif mengikut kepakaran masing-masing mengikut tingkat organisasi dan seterusnya membuat keputusan secara bersama dalam mencorakkan budaya serta matlamat yang hendak dicapai.

Menurut Spillane (2006), amalan kepimpinan tersebar, disebar luas ke seluruh organisasi secara kolaboratif (*collaborated distribution*), kolektif (*collective distribution*) dan koordinasi (*coordinated distribution*). Dari perspektif kepimpinan distributif, pemimpin masih terlibat kepimpinan walaupun berbeza dapatan, pandangan atau konflik. Bekerja bersama-sama dalam rutin kepimpinan tidak bermakna bekerja ke arah matlamat yang sama. Setiap sebaran amalan kepimpinan yang berlaku melibatkan situasi dan pengikut. Situasi dimaksudkan berfokus kepada aktiviti rutin, sarana (*tools*), struktur organisasi, budaya, bahasa dan sebagainya yang bertindak sebagai media penghubung antara pemimpin dengan pemimpin dan pemimpin dengan pengikut.

Terdapat empat dimensi yang menjadi fokus dalam kepimpinan tersebar iaitu (1) penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, (2) budaya sekolah dengan berfokus kepada faktor yang mempengaruhi pencapaian pelajar, kerjasama dan kolaborasi serta *profesional learning community*, (3) perkongsian tanggungjawab menjurus kepada membuat keputusan secara kolaboratif, penilaian prestasi serta pembangunan profesional dan (4) amalan kepimpinan yang terdiri daripada amalan kepimpinan dalam kalangan guru besar atau pengetua dan amalan kepimpinan dalam kalangan pemimpin pertengahan.

Tekanan Kerja

Tekanan kerja ditakrifkan sebagai emosi negatif seperti kemarahan, keresahan, ketegangan, kekecewaan dan kemurungan yang dialami oleh seseorang akibat daripada aspek-aspek tugas yang dianggap sebagai ancaman harga diri dan kesejahteraan diri (Kyriacou dan Sutcliffe, 1978a). Menurut perspektif *ageless wisdom*, tekanan memberi ruang kepada pertumbuhan rohani melalui kesediaan belajar dari pengalaman (Seaward B. L., 2010: 69). Ini bermakna tekanan tidak semestinya memberikan kesan negatif. Tekanan dialami oleh setiap individu tanpa mengenal usia, jantina, jawatan mahupun pekerjaan namun penerimaannya bergantung kepada motivasi seseorang individu. Individu yang bermotivasi oleh tugas-tugasnya akan menganggap tekanan sebagai cabaran bagi meningkatkan potensi diri berbanding mereka yang kurang bermotivasi.

Menurut Boyle et al., (1995), terdapat lima faktor yang menyebabkan berlakunya tekanan kerja dalam kalangan guru iaitu beban kerja, tingkah laku pelajar, pengiktirafan profesional, sumber pengajaran dan hubungan interpersonal dengan rakan setugas. Berdasarkan kajian mereka pada tahun 1995, faktor beban tugas dan salah laku pelajar merupakan penyumbang utama kepada tekanan yang dialami oleh guru berbanding faktor-faktor lain. Walaupun masa terus berlalu, namun faktor salah laku pelajar masih lagi menjadi domain kepada tekanan kerja guru dewasa ini. Ini dibuktikan antaranya oleh kajian Mazlan (2002), Jais (2008) dan Zuraimey (2009).

Komitmen Kerja

Komitmen kerja berpengaruh terhadap pusing-ganti pekerja dan *brain drain* serta prestasi kerja. Allen dan Mayer (1991, 1997), dalam modelnya telah merumuskan tiga dimensi komitmen iaitu komitmen afektif yang merujuk kepada perkaitan emosi, identifikasi dan penglibatan individu terhadap organisasi yang dianggotai mereka; komitmen normatif pula merupakan perasaan tanggungjawab terhadap pekerjaan yang perlu dilakukan oleh seseorang pekerja dan komitmen berterusan yang berfokus kepada pertimbangan untung dan rugi sekiranya meninggalkan organisasi berikutan keistimewaan atau kemudahan-kemudahan yang telah diperoleh.

Kajian oleh Abdul Ghani (2005) mendapati gaya kepimpinan transformasi mempunyai kesan terhadap komitmen terhadap organisasi ($\beta=0.38$) dan keinginan untuk berpindah ($\beta=-0.36$), manakala bagi faktor tiada fleksibiliti ($\beta=-0.24$) dan formalisasi organisasi ($\beta=0.31$) mempunyai kesan positif terhadap komitmen bagi penggantian kepimpinan. Mareena, Norhasni, Ismi dan Azizan (2011) dalam kesimpulan kajiannya turut menyimpulkan gaya kepimpinan laluan matlamat, kontegensi dan transformasi memperlihatkan wujudnya perkaitan yang kukuh antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

Secara khususnya kajian ini menggunakan kaedah gabungan (*mixed methods*) dengan reka bentuk *explanatory sequential*. Reka bentuk ini membenarkan kajian kuantitatif dilakukan terlebih dahulu dan diikuti oleh kajian kualitatif (Creswell dan Plano Clark, 2011; Lodico, M. G., Spaulding, D. T., dan Voegtler, K. H., 2006). Gabungan kedua-dua dapatan kajian saling memperkukuhkan dapatan kajian terhadap sesuatu fenomena yang berlaku bagi

menyokong sesuatu teori dan konsep dalam tinjauan literatur yang diguna pakai dalam kajian (Creswell dan Plano Clark, 2011). Kajian dilakukan dalam negeri Johor dengan melibatkan 600 orang pemimpin pertengahan yang dipilih menerusi pensampelan rawak kelompok. Pentadbiran dilakukan secara soal selidik dengan menggunakan *Instrumen Distributed Leadership Readiness Scale (2004)*, Tekanan Kerja oleh Boyle, Borg, Fazlon & Baglioni, (1995) dan *Organization Commitment Questionnaire (OCQ)* oleh Allen dan Mayer, (1990). Responden dikehendaki memberi tindak balas mengikut skala *likert* lima mata bagi setiap soalan yang dikemukakan. Bagi mendapatkan data kajian kualitatif, sesi temu bual dilakukan terhadap responden terpilih dari kajian kuantitatif berdasarkan skor terkumpul terendah mereka.

JANGKAAN DAPATAN

Dijangkakan (1) guru besar mempraktikkan amalan-amalan kepimpinan tersebar dalam kepimpinannya pada tahap tinggi bagi setiap domain yang dikaji, (2) wujudnya hubungan yang positif dan kuat antara pemboleh ubah yang dikaji. Seterusnya berdasarkan temu bual yang dilakukan, dijangka diperoleh beberapa isu di luar jangkaan yang memerlukan perhatian banyak pihak diperoleh, di samping beberapa cadangan dan pandangan yang bernas bagi menambah baik amalan kepimpinan tersebar di sekolah dalam usaha mengurangkan tekanan dan meningkatkan komitmen kerja pemimpin pertengahan.

KESIMPULAN

Kepentingan kepada mengekalkan kejayaan sesebuah sekolah tidak dapat dinafikan terutamanya dalam menentukan pencapaian sekolah berdasarkan penarafan sesebuah sekolah menerusi Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) yang meletakkan kedudukan sesebuah berdasarkan Band 1 hingga 7. Bagi mengekalkan kejayaan ini, pemimpin induk di sekolah perlu bersedia menyebarluaskan amalan kepimpinannya bagi menjana penyertaan dan penglibatan semua pihak. Ini bermakna, faktor-faktor yang menyumbang kepada mengekalkan kejayaan ini dari perspektif kepimpinan tersebar perlu di cerakin dengan meluas bagi membolehkan tindak susul dilakukan oleh pelbagai pihak. Penyelidik berharap, kajian ini mampu memberi input berguna kepada banyak pihak tentang kepimpinan tersebar dan berupaya memberi kesedaran, cetusan idea dan keterbukaan minda dalam memperkasakan diri dan organisasi yang dianggotai.

RUJUKAN

- Abdulah Ghani Abdullah (2005). Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Organisasi dan Perlakuan Warga Pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 53-68.
- Allen, N.J. dan Meyer, P.J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63.
- Allen, N.J. dan Mayer, J.P., (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Allen, N., dan J. Mayer, J. P. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*. United Kingdom: Sage Pub.
- Bennet, N., Harvey, J., Wise, C. dan Woods, P. (2003). *Distributed Leadership*. Full report, NSCL.
- Bossert, S. T. (1988). School Effects dalam Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration*. (pp.341-352). New York: Longman.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Fazlon, J. M., dan Baglioni, A. J. Jr. (1995). Structural Model of the Dimensions of Teacher Stress. *British Journal of Educational Psychology* 65: 49- 67.
- Creswell, J. W., dan Plano Clark V, L., (2011). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. California: Sage Pub.
- Gronn, P. (2003). *The New Work of Educational Leaders: Changing Leadership Practice in An Era*. California: Sage Pub.
- Hall, V., dan Wallance, M. (1996). Let the Team Take The Train: Lessons From Research into Senior Management Team in Secondary Schools. *Organizational Leadership*, 16(3): 297-308.
- Hallinger, P., dan Hack, R.H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, Feb 96. Vol.32 Issue 1.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Educational*, Vol.33, No. 3, November.
- Harris, A. (2009). *Distributed Leadership: Different Perspectives*. London: Springer.
- Jais Sudin (2008). *Tahap Dan Punca-Punca Stres Kerja Dalam Kalangan Guru Di Sekolah-sekolah Kurang Murid (SKM) di Daerah Kulai Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana Muda
- Lodico, M.G., Spaulding, D.T., dan Voegtler, K.H. (2006). *Methods in Educational Research From Theory to Practice*. Edisi Pertama. San Francisco: Jossey Bass.
- Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abidin, Isni Arif Ismail dan Azizan Asmuni (2011). Tinjauan Hubungan Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Organisasi *Eksplanasi* Vol. 6, No. 1, 17-28.

- Mazlan Aris (2002). *Stres Kerja Di Kalangan Guru Sekolah Rendah : Satu Kajian Di Sekolah Rendah Kawasan Zon Tenggara, Kulai, Johor Darul Takzim*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 4: 290-310.
- Purkey, S. C., dan smith, M. S. (1983). Effectiveness School: A Review. *Elementary School Journal*, 83, (4): 427-452.
- Seaward, B. L., (2010). *Essentials of managing stress*. Edisi 2. Canada: Jones and Bartlett Learning.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Spillane J.P, Halverson R., dan Diamond J.B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: Distributed Perspective. *J. Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Spillane, J.P., dan Sherer, J.Z., (2004 April). *A Distributed Perspective on School Leadership: Leadership Practice As Stretched Over People and Place*. Preliminary draft prepared for presentation at the annual meeting of the American Education Association, San Diego.
- Zuraimy Ahmad (2009). *Stres Kerja dalam kalangan Guru-Guru Akademik di Lima Buah Sekolah Daerah Segamat Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.