

Model E-Kepimpinan, Komunikasi Kumpulan & Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Di Malaysia

Mohd Yusri Ibrahim^a
Aziz Amin^b

^aFakulti Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Terengganu

^bFakulti Kontemporari Islam, Universiti Sultan Zainal Abidin

Abstrak

Perkembangan pesat dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi turut menuntut pemimpin sekolah berubah seiring dengan perubahan tersebut. Kajian ini dijalankan bagi membangunkan model e-keimpinan berasaskan penggunaan mobil teknologi, komunikasi dalam kumpulan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Data daripada 1082 responden dikumpulkan melalui tinjauan atas talian menggunakan soal selidik dan dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktur (SEM) berbantuan program AMOS 18. Dapatan kajian menunjukkan e-keimpinan meramal secara signifikan terhadap komunikasi kumpulan ($CR=7.893$, $\beta=0.297$, $P=0.00$), manakala komunikasi kumpulan pula turut menyumbang secara signifikan terhadap kepuasan kerja ($CR=8.891$, $\beta=0.337$, $P=0.00$). Dapatan kajian juga menunjukkan pembolehubah komunikasi kumpulan mempengaruhi secara signifikan hubungan antara e-keimpinan dengan kepuasan kerja di mana model dengan pembolehubah komunikasi kumpulan sebagai perantara lebih sepadan ($\chi^2=362.876$, $\chi^2/df=3.240$) berbanding model tanpa perantara ($\chi^2=1813.319$, $\chi^2/df=15.367$). Dapatan kajian ini telah berjaya membangunkan sebuah model kepimpinan maya yang boleh diamalkan oleh pemimpin sekolah selari dengan perkembangan teknologi hari ini.

Kata kunci: e-keimpinan, mobil teknologi, komunikasi kumpulan, kepuasan kerja

1. Pengenalan:

Kepimpinan merupakan satu topik penting dalam kajian berkaitan organisasi sepanjang tahun (Hallinger, 2011). Banyak kajian oleh penyelidik mendapati bahawa gaya kepimpinan telah mempengaruhi organisasi daripada beberapa perspektif seperti sikap pekerja dan tingkahlaku, yang turut mempengaruhi perasaan dan cara berfikir pekerja tersebut (Cetin et al., 2012). Kajian-kajian tersebut menunjukkan bahawa organisasi yang efektif kebiasaannya diketuai oleh pemimpin yang efektif (Hornig & Loeb, 2010).

Gaya kepimpinan tradisional didefinisikan sebagai penggunaan pengaruh komunikasi interpersonal secara bersemuka dalam situasi tersebut bagi mencapai sesuatu matlamat yang ditetapkan (Tannenbaum, Weschler and Massarik, 1959). Walau bagaimanapun, perkembangan mutakhir menunjukkan berlaku perkembangan yang sangat pesat dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi (Hambley et al. in Kock, 2009; Cascio & Shurygailo, 2003). Ini membolehkan kerja boleh dilakukan di mana-mana tempat pada sebarang masa (Huang et. Al, 2010). Perkembangan ini turut memberi dimensi baru terhadap aspek kepimpinan dan pengurusan organisasi (Purvanova & Bono, 2009; Avolio & Kahai, 2002;2003, Avolio et al., 2001; DeSanctis & Poole, 1994). Fungsi kepimpinan tidak lagi terhad kepada hubungan secara terus antara pemimpin dan ahli dalam sesebuah organisasi, sebaliknya seseorang pemimpin boleh mengamalkan fungsi kepimpinan mereka secara maya (Purvanova & Bono, 2009).

Selari dengan perkembangan yang pesat dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi, fungsi kepemimpinan turut berkembang sejajar dengan kemodenan tersebut dan ianya masih dan sentiasa relevan sebagai bahagian penting dalam organisasi (Schultz, 2010). Teknologi telah merubah pendekatan kepemimpinan tradisional kepada konsep kepemimpinan maya. Kepimpinan maya atau disebut e-keimpinan adalah suatu konsep yang mengintegrasikan penggunaan teknologi mobil (mobile technology) dalam gaya kepemimpinan, dan ianya berbeza dengan gaya kepemimpinan tradisional atau konvensional (Lee, 2010). E-keimpinan didefinisikan sebagai penggunaan komputer sebagai perantaraan untuk orientasi tugas, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi (Hinds & Kiesler, 2002).

Sejajar dengan peningkatan dalam perkembangan teknologi mobil, ramai dalam kalangan pemimpin organisasi telah mula menggunakan teknologi tersebut dalam kehidupan mereka. Penggunaan teknologi tersebut dalam mengkoordinasi tugas dalam kalangan ahli organisasi membolehkan produktiviti ditingkatkan tanpa peningkatan kos operasi (Huang et. al, 2010; Townsend et al, 2001). Walaupun beberapa kajian telah dijalankan berkaitan dengan gaya kepemimpinan maya, namun secara relatifnya masih kurang kajian tentang bagaimana gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi interaksi serta prestasi dalam sesuatu organisasi (Hambley et al. in Kock, 2009). Kajian ini dijalankan untuk mengkaji sumbangan e-keimpinan terhadap komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia.

2. Pernyataan Masalah

Pemimpin dalam organisasi moden seringkali berhadapan dengan tempat kerja dan situasi yang dinamik. Cabaran baru yang timbul ialah pekerja secara fizikalnya berada dan terpisah agak jauh dengan pemimpin atau penyelia mereka (Schultz, 2010). Dalam konteks Malaysia, pemimpin sekolah secara umumnya sangat sibuk. Mereka jarang berada di sekolah disebabkan terpaksa menghadiri mesyuarat, perjumpaan, majlis dan pelbagai komitmen di luar kawasan sekolah (Mohd Yusri, 2012; Bity Salwana et. al, 2008; Maimunah, 2005). Akibatnya, mereka tidak mempunyai banyak masa dan ruang untuk memberi perhatian terhadap organisasi sekolah, khususnya dalam aspek kurikulum dan pengajaran (Mohd Suhaimi & Zaidatul Akmaliah, 2007; Azlin, 2006).

Bagi mengatasi masalah ini, penyelidik-penyelidik telah mencadangkan penggunaan teknologi mobil dalam kepemimpinan. Ini bermaksud pemimpin sekolah boleh menjalankan fungsi mereka secara maya atau disebut sebagai e-keimpinan. Konsep e-keimpinan ini telah dicadangkan untuk menghuraikan bagaimana teknologi komunikasi dan informasi boleh menjadi perantara antara pemimpin dan ahli dalam usaha membentuk struktur kumpulan dan budaya yang baru dalam organisasi (Purvanova & Bono, 2009; Avolio & Kahai, 2002; 2003, Avolio et al., 2001; DeSanctis & Poole, 1994). Walaupun sudah ada kajian tentang konsep e-keimpinan ini, namun secara relatifnya masih kurang kajian yang dijalankan untuk menghuraikan bagaimana e-keimpinan ini menyumbang kepada komunikasi kumpulan dan kepuasan terhadap prestasi kerja mereka. (Hambley et al. in Kock, 2009).

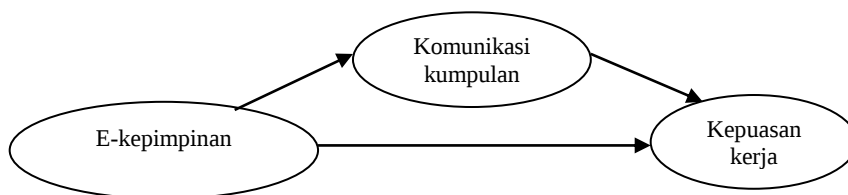
2. Persoalan kajian:

Merujuk kepada situasi dalam pernyataan masalah, kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut;

- i) Adakah e-keimpinan menyumbang kepada komunikasi dalam kumpulan pemimpin sekolah?
- ii) Adakah e-keimpinan menyumbang kepada kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah?
- iii) Adakah komunikasi dalam kumpulan menyumbang kepada kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah?
- iv) Adakah komunikasi kumpulan mempengaruhi hubungan antara e-keimpinan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah?

3. Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk membangunkan sebuah model e-keimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Model konsep yang dicadangkan ini adalah berdasarkan teori tiga tahap iaitu ciri-ciri produk, kesan dan nilai-nilai peribadi (product attributes, consequences and personal values). Teori ini mencadangkan ciri-ciri teknologi, kesan nilai dan nilai-nilai peribadi saling berhubung secara hieraki (McManus et al, 2009). Berpandukan teori-teori dan literatur (Purnova & Bono, 2009; Avolio & Kahai, 2003; Bell & Kozlowski, 2002), model hipotesis berikut dicadangkan.



Rajah 1. Model hipotesis

4. Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan rekabentuk tinjauan secara rentasan dengan mengaplikasikan pendekatan kuantitatif. Populasi kajian adalah pemimpin sekolah di Malaysia yang terdiri daripada pengetua, guru besar, guru penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia. Data kajian dikumpul menggunakan soal selidik yang dibangunkan sendiri oleh penyelidik. Soal selidik mengandungi empat bahagian yang utama iaitu maklumat demografi, e-keimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja. Seramai 1082 telah menjawab dengan sempurna soal selidik yang ditadbir secara atas talian.

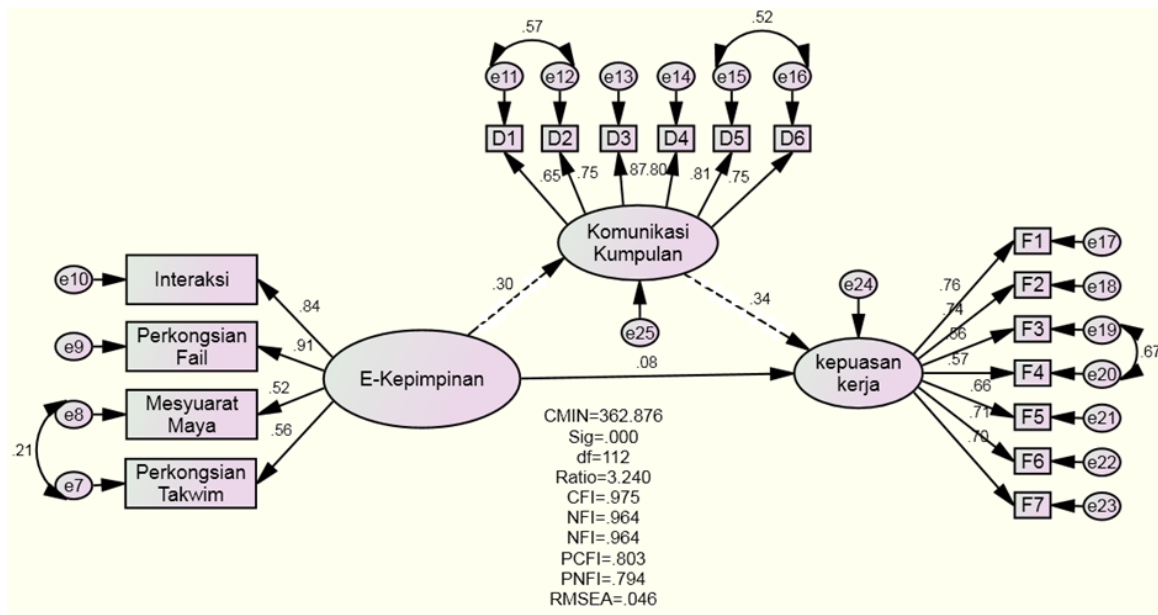
Data kajian dianalisis menggunakan Model Persama Struktur (SEM). Soalan kajian dijawab dengan menentukan pekali regresi dan nilai kritikal (CR). Jika nilai CR melebihi 1.96 dan nilai signifikan (P) lebih kecil atau sama dengan 0.05, itu menunjukkan bahawa pembolehubah peramal menyumbang secara signifikan terhadap pembolehubah bergerak balas. Kaedah *Fully-mediated* dan *partial-mediated* digunakan untuk menguji kesan mediator terhadap hubungan antara pembolehubah peramal dengan pembolehubah bergerak balas. Bagi kaedah *fully-mediated*, model tanpa mediator dianalisis terlebih dahulu, kemudian diikuti oleh model yang mempunyai mediator. Jika nilai khi kuasa dua (χ^2) bagi model yang mempunyai mediator lebih kecil, itu menunjukkan bahawa pembolehubah mediator mempengaruhi hubungan antara pembolehubah peramal dan pembolehubah kriteria (Marsh et al, 1988; Browne and Cudek, 1993; Anderson and Gerbing, 1988). Bagi kaedah *partial-mediated*, nilai *indirect effect* dibandingkan dengan nilai *total effect*. Jika nilai *indirect effect* lebih kecil atau sama dengan nilai *total effect*, itu bermakna mediator mempengaruhi hubungan antara pembolehubah peramal dengan pembolehubah bergerak balas (Shrout and Bolger, 2002; Mckinnon et al, 1995; Mckinnon and Dwyer, 1993).

Kesepadanan model diuji dengan menggunakan beberapa fit indek seperti χ^2 (CMIN), GFI, CFI, RMSEA, PNFI and PCFI. Model hipotesis dianggap sepadan dengan data kajian apabila nilai signifikan bagi χ^2 melebihi 0.05 (Chua, 2009; Meyers et. Al, 2006). Model hipotesis juga dianggap sepadan apabila nilai GFI melebihi 0.90 (Chua, 2009; Meyers et. Al, 2006). Nilai RMSEA juga dianggap sanga baik jika kurang daripada 0:08, tetapi masih diterima jika kurang daripada 0.1 (Byrne, 1998). Knight et al (1998) juga mencadangkan nilai boleh

diterima bagi CFI ialah melebihi 0.90. Tetapi menurut mereka, nilai CFI antara 0.80 to 0.89 masih berada dalam julat yang boleh diterima. Model juga dianggap sepadan apabila nilai PCFI dan PNFI melebihi 0.5 (Meyers et al. Al, 2006; Muliak et. Al, 1989).

6. Dapatan

Model hipotesis telah diuji sebanyak dua kali. Ujian pertama tanpa menggunakan mediator, manakala ujian kedua melibatkan pembolehubah komunikasi kumpulan sebagai mediator antara e-keimpinan dan kepuasan kerja. Dapatan kajian ditunjukkan dalam Rajah 2 yang berikut;



Rajah 2. Model akhir

Dapatan dalam Jadual 1 menunjukkan e-kepimpinan menyumbang secara positif kepada komunikasi kumpulan (CR = 7.893, P = .000) tetapi tidak menyumbang secara langsung kepada kepuasan kerja (CR = 1.933, P = .053). Dalam masa yang sama pembolehubah komunikasi kumpulan meramal secara signifikan kepuasan kerja (CR = 8.891, P = .000).

Jadual 1. Pekali Regresi

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komunikasi kumpulan	<---	E-keimpinan	.408	.052	7.893	***	par_12
Kepuasan kerja	<---	Komunikasi kumpulan	.323	.036	8.891	***	par_13
Kepuasan kerja	<---	E-keimpinan	.096	.050	1.933	.053	par_14
Perkongsian takwim	<---	E-keimpinan	1.000				
Mesyuarat maya	<---	E-keimpinan	.482	.031	15.498	***	par_1
Perkongsian fail	<---	E-keimpinan	1.266	.069	18.333	***	par_2
Interaksi	<---	E-keimpinan	1.279	.068	18.700	***	par_3

Dapatan juga menunjukkan bahawa komunikasi kumpulan *partial-mediated* hubungan antara e-keimpinan dan kepuasan kerja. Nilai *indirect effect* (0.132) lebih kecil berbanding *total effect* (0.232). Oleh itu boleh dirumuskan bahawa komunikasi kumpulan mempengaruhi hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut.

Jadual 2. Total, direct and indirect effect

		Total effect			Direct effect			Indirect effect		
		E- keimpinan	1	2	E- keimpinan	1	2	E- keimpinan	1	2
1	Komunikasi kumpulan	.408	.000	.000	.408	.000	.000	.000	.000	.000
2	Kepuasan kerja	.232	.323	.000	.100	.323	.000	.132	.000	.000

Dapatan juga menunjukkan bahawa model dengan pembolehubah komunikasi kumpulan sebagai mediator lebih sepadan dengan data kajian berbanding dengan model tanpa mediator. Secara umumnya semua fit indeks yang diuji seperti χ^2 (CMIN), CFI, RMSEA, PNFI and PCFI menunjukkan model yang mempunyai mediator adalah lebih sepadan. Jadual 3 yang berikut menunjukkan perbandingan model yang mempunyai mediator dengan yang tiada mediator.

Jadual 3. Perbandingan model

Fit indek	Tanpa mediator	Ada mediator	Piawai
χ^2	1813.319	362.876	Smaller is better
df	118	112	-
χ^2/df	15.367	3.240	< 5
CFI	.829	.975	> .90
RMSEA	.115	.046	< .08
PCFI	.719	.803	> .50
PNFI	.711	.794	> .50

Daripada dapatan, boleh dibuat rumusan bahawa e-keimpinan meramal secara signifikan terhadap komunikasi kumpulan, manakala komunikasi kumpulan pula meramal secara positif kepada kepuasan dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Walaupun e-keimpinan tidak menyumbang secara terus kepada kepuasan kerja,

tetapi ia menyumbang secara signifikan dengan kehadiran pembolehubah komunikasi kumpulan sebagai pembolehubah perantara. Kajian ini berjaya membangunkan sebuah model e-keimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia.

7. Penutup

Tujuan utama kajian ini adalah untuk membangunkan sebuah model e-keimpinan berasaskan teknologi mobil dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Dapatan kajian ini berjaya menghasilkan sebuah model e-keimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja yang saling berkait secara hieraki. Dapatan menunjukkan bahawa amalan e-keimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah menyumbang secara positif kepada komunikasi kumpulan sesama mereka, manakala komunikasi kumpulan yang terhasil secara efektif tersebut menyumbang secara signifikan terhadap kepuasan kerja mereka. Pembolehubah komunikasi kumpulan bertindak sebagai perantara yang menghubungkan antara e-keimpinan dengan kepuasan kerja bagi pemimpin-pemimpin sekolah tersebut.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian-kajian lain tentang perkara ini (Purvanova & Bono, 2009; Avolio & Kahai, 2002;2003, Avolio et al., 2001; DeSanctis & Poole, 1994). Umumnya mereka mencadangkan bahawa konsep kepimpinan maya memang boleh diaplikasikan oleh pemimpin organisasi dengan berbantuan teknologi komunikasi dan informasi. Meskipun secara maya, tetapi tingkahlaku pemimpin masih lagi menyumbang secara positif terhadap keberkesanan komunikasi dalam organisasi serta kepuasan kerja dalam kalangan mereka.

Sebagai penutup, pemimpin-pemimpin sekolah dicadangkan agar mengaplikasikan sepenuhnya kemudahan teknologi mobil untuk mengamalkan fungsi kepimpinan mereka. Dengan menggunakan teknologi, pemimpin sekolah boleh bekerja di mana-mana sahaja pada bila-bila masa. Mereka boleh memberi arahan, menyampaikan maklumat serta berkongsi banyak perkara sesama ahli organisasi meskipun mereka berada berjauhan. Penggunaan teknologi mobil dalam kepimpinan ini juga akan meningkatkan lagi keberkesanan komunikasi sesama mereka sekaligus meningkatkan kepuasan kerja.

Bibliografi

Anderson, J.C & Gerbing, D.W. 1988. Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2002). Placing the “E” in e-leadership: Minor tweak or fundamental change. In S. E. Murphy & R. E. Riggio (Eds.), *The Future of Leadership Development* (pp. 49–70). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325–338.

- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615–668.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). Amalan pengurusan pengetua sekolah menengah: Satu kajian kes. Phd thesis, UKM, not published.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*, 21, 14–49.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2008). Kompetensi pengetua sekolah menengah Malaysia dalam bidang pengurusan kurikulum. Paper work of Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-15 IAB, Genting Highland.
- Brown, M.W., Cudek, R 1993. Alternative ways of assesing model fit in: Bollen, K, Long, J.S., (eds), *Testing structural equation models*. Sage, Newbury Park, CA, page 136-162.
- Byrne, B.M. 1998. *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
- Chua Yan Piaw. 2009. *Asas statistik penyelidikan : Analisis data skala ordinal dan skala nominal*. Shah Alam : McGraw-Hill (M).
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuation Theory. *Organization Science*, 5, 121–147.
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hinds, P.J & Kiesler, S. (2002). *Distributed work; New Research in working across distance using technology*. Cambridge: MIT Press
- Horng, E. & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Kappan*, 92(3), 66-69.
- Huang,R., Kahai, S. & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual team. *Computers in Human Behavior* 26: 1098–1110
- Knight, G.P., Virdin, L.M., Ocampo, K.A & Roosa, M.1998. An examination of the cross-ethnic equivalence of measures of negative life events and mental health among Hispanic and Anglo-American children. *American Journal of Community Psychology*, 22(6), 767-783.
- Kock, N. (2009). *Virtual Team Leadership and Collaborative Engineering Advancements: Contemporary Issues and Implications*. New York: Information science Refference
- Lee, M.R. (2010). *E-leadership for project managers: a study of situational leadership and virtual project success*. Phd Disertation, Capella University
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia*. Phd thesis, UKM, not published.

- Marsh, H., Balla, J., McDonald, R. 1988. Goodness-of-fit indexes in conformatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Meyers, L.S, Gamst, G & Guarino, A.J. 2006. *Aplied multivariate research: Design and interpretation*. Sage Publication: London
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. Paper work of seminar pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke-14 IAB, Genting Highland.
- Mohd Yusri Ibrahim. (2012). Model kepemimpinan pengajaran, efikasi dan kompetensi pengajaran. Phd thesis, UMT, not published.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508.
- Muliak, S.A., James, L.R, Alstine, J.V, Bennet, N, Lind, S. & Stilwell, C.D. 1989. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445
- Purvanova, R.K & Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly* 20 (2009) 343–357
- Schultz, R. W. (2010). Exploring leadership within the modern organization: Understanding the dynamics of effective leadership Of a virtual, multigenerational workforce. Phd Disertation, Capella University.
- Tannebaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1959). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M., & Henderickson, A. R. (2001). Desktop video conferencing in virtual workgroups: Anticipation, system evaluation and performance. *Information Systems Journal*, 11, 213–227.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, 27,4–13.