

AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN HUBUNGANNYA DENGAN MODAL PSIKOLOGI GURU DI SEKOLAH MENENGAH DAERAH PUTRAJAYA

Prof. Madya Dr. Mohd Izham bin Mohd Hamzah
Zuraidah binti Muda
Dr. Bity Salwana Ph.D

izham@ukm.edu.my
zuraidahmuda@gmail.com
bity@ukm.edu.my

ABSTRAK

Sekolah yang gagal dalam urusan utamanya iaitu pengajaran dan pembelajaran ialah sekolah yang tidak berkesan. Pendapat mengatakan puncanya adalah pemimpin dan gurunya yang tidak efektif. Hal ini dikatakan berkait dengan kepimpinan distributif pemimpin dalam mengupayakan orang bawahan yang berfungsi mengikut tugas yang diagihkan. Justeru tujuan kajian ini adalah mengkaji sejauh mana kepimpinan distributif diamalkan dalam kalangan pengetua dan kesannya ke atas modal psikologi (tingkah laku positif) guru. Sampel kajian adalah 402 guru di 10 buah sekolah menengah di daerah Putrajaya. Instrumen kajian adalah soal selidik yang telah dianalisis secara deskriptif bagi mengukur tahap amalan kepimpinan distributif dan tahap modal psikologi guru, manakala ujian Korelasi Pearson dijalankan bagi mengenal pasti hubungan antara kedua-duanya. Dapatan kajian menunjukkan secara keseluruhan, pengetua mengamalkan kepimpinan distributif pada tahap sederhana dengan skor min 3.52, manakala modal psikologi guru pada tahap tinggi dengan min 3.83. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah berkenaan. Kajian merumuskan bahawa kepimpinan distributif adalah satu gaya kepimpinan yang berkesan untuk membentuk tingkah laku positif iaitu modal psikologi.

Kata kunci: Tahap, Hubungan, Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua, Modal Psikologi Guru, Sekolah Menengah di Putrajaya

1.0 PENGENALAN

Dalam konteks pendidikan negara di Malaysia, pengetua dan guru besar adalah pemimpin utama di sesebuah sekolah, dan mereka mempunyai peranan yang pelbagai kerana selaku pemimpin mereka juga perlu mentadbir, mengurus, dan juga mengajar. Ibrahim (2001), menjelaskan tugas pengetua dan guru besar secara umumnya terbahagi kepada dua kategori, iaitu tugas profesional yang merangkumi bidang yang berkaitan dengan pengurusan kurikulum dan kokurikulum, dan tugas bukan profesional yang meliputi bidang yang berkaitan dengan pengurusan hal ehwal pentadbiran dan perkhidmatan.

Selain kepimpinan pengetua atau pentadbir, guru-guru juga turut menyumbang kepada kecemerlangan dalam mencapai matlamat sekolah. Pembangunan pendidikan berkualiti dan bertaraf dunia ialah agenda utama Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT). Berdasarkan agenda penting ini, guru merupakan golongan yang terlibat secara langsung untuk melaksanakan daya usaha dan pendekatan pengajaran untuk meningkatkan kualiti pendidikan dan memastikan hasil-hasil pembelajaran yang maksimum diperoleh murid di sekolah (Rohani Arbaa & Nordin Abd Razak, 2010). Oleh yang demikian, peranan pentadbir dan guru-guru saling berkait antara satu sama lain dalam mencapai matlamat pendidikan negara.

Kajian ini mengkaji aspek kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah di daerah Putrajaya dan modal psikologi dalam kalangan guru di sekolah yang sama. Pelbagai pihak memberi pandangan masing-masing berkaitan kepimpinan distributif. Hoy & Miskel (2008) contohnya menyatakan kepimpinan distributif wujud apabila beberapa individu diganti atau berkongsi tanggungjawab kepimpinan yang secara tradisinya terletak di tangan seorang individu. Specialist Schools Trust (2006) pula mengatakan kepimpinan distributif ditakrifkan sebagai melibatkan ramai orang dalam aktiviti kepimpinan, manakala PAGE (2006) mentakrifkan kepimpinan distributif sebagai penglibatan sepasukan guru pakar dalam menangani masalah dan berkongsi matlamat dalam penambahbaikan pentadbiran di sekolah. Aktiviti kepimpinan distributif di web interaktif pemimpin, pengikut, dan keadaan yang memberikan pelbagai bentuk dengan aktiviti Kepimpinan (Spillane & Sherer, 2004).

Isu yang berkaitan dengan perkara ini ialah sejauh manakah amalan kepimpinan distributif dipraktikkan oleh pengetua dan sejauh manakah kesannya ke atas modal psikologi atau tingkah laku positif guru? Justeru kajian ini diadakan. Keperluan kajian ini adalah selaras dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (KPM, 2013:5-16) yang menyatakan bahawa dalam Gelombang Kedua PPPM iaitu dari 2016 hingga 2020 kementerian akan mengorak langkah ke arah model kepimpinan distributif sejajar dengan amalan terbaik yang dilaksanakan di peringkat antarabangsa.

2.0 SOROTAN LITERATUR

Menurut Spillane, (2006), tujuh dimensi kepemimpinan distributif adalah kepemimpinan pengetua, kepemimpinan guru, organisasi sekolah, visi sekolah, budaya sekolah, program pengajaran dan artifak (Spillane, 2006). Menurut Elmore (2000), kepemimpinan distributif mendefinisikan tugas kepemimpinan secara bersama dan saling bertanggungjawab ke arah satu matlamat iaitu untuk menambah baik sesebuah organisasi. Elmore menyokong pendapat yang menyatakan kepakaran dan pengetahuan individu digunakan dalam menyelesaikan masalah sekolah dan menyelesaikan tugas yang berbeza. Elmore telah memperkenalkan pengukuran kepemimpinan distributif, iaitu Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang terdiri daripada empat dimensi iaitu i) visi, misi dan matlamat, ii) budaya sekolah, iii) perkongsian tanggungjawab dan iv) amalan kepemimpinan.

Menurut Luthans (2007), modal psikologi bermula apabila ahli psikologi sosial sering menekankan aspek tingkah laku positif dalam mencapai kejayaan organisasi. Pendekatan psikologi positif dimulakan oleh Martin Seligman yang ketika itu menjadi presiden Persatuan Psikologi Amerika. Pendekatan tersebut menggalakkan kepada tingkah laku positif dan mengurangkan tingkah laku negatif di tempat kerja. Bermula dari itu, Luthans dan rakan-rakannya (Luthans dan Youssef, 2004; Luthans, Youssef dan Avolio, 2007) telah membangunkan satu konstruk yang menggabungkan empat sumber psikologi iaitu keberkesanan diri (Parker, 1998); optimis (Scheier & Carver, 1985); harapan (Snyder, Harris, & Anderson, 1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570., Halaman 287; dan daya tahan (Wagnild & Young, 1993). Akhirnya, modal psikologi ditakrifkan sebagai keadaan psikologi positif untuk membentuk individu yang dicirikan oleh empat dimensi iaitu i) keberkesanan diri, ii) optimis, iii) harapan dan iv) daya tahan. Kajian oleh Rosnarizah dan Zulkifli (2009) mendapati 74 peratus guru menyatakan kepemimpinan distributif diamalkan di sekolah mereka. Dapatan ini seiring dengan kajian kepemimpinan distributif di sekolah teknik dan vokasional (Siva Ravindarang, Khuan & Khoo, 2014) dan sekolah kebangsaan di Klang (Jamalulail, Aida Hanim, Suriati & Md Fuad, 2013).

Manakala kajian oleh Zaman, Bibi, Mohammad dan Karim (2017) yang mengkaji kesan modal psikologi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kesinambungan rangkaian nasihat di tempat kerja menunjukkan gaya kepemimpinan mengurangkan keakraban pengikut di rangkaian nasihat tempat kerja. Kajian tersebut juga menunjukkan gaya kepemimpinan mempengaruhi

modal psikologi. Bouckenooghe, Zafar dan Raja (2015) pula mendapati kepimpinan etika mempunyai kesan positif terhadap prestasi kerja, namun kesan ini dijelaskan menerusi peranan modal psikologi dan kesungguhan matlamat pemimpin. Kajian oleh Gupta dan Singh (2014) yang meneliti hubungan antara kepimpinan, modal psikologi dan tingkah laku prestasi kreatif pekerja di India mendedahkan bahawa modal psikologi sepenuhnya menjadi pengantara antara kepimpinan dan tingkah laku prestasi kreatif. Pemimpin yang memaparkan tingkah laku positif lebih cenderung untuk membantu pembangunan modal psikologi positif pekerja bawahan mereka.

3.0 METODOLOGI

Kajian ini melibatkan 10 buah sekolah menengah di daerah Putrajaya dengan 402 sampel guru melengkapkan instrumen kajian iaitu soal selidik. Analisis deskriptif dibuat untuk mengira skor min yang menginterpretasikan tahap kedua-dua pemboleh ubah berdasarkan Jamil (2002), iaitu tahap amalan kepimpinan distributif dan tahap modal psikologi rendah (skor min 1.00 – 2.33), sederhana (skor min 2.34 – 3.66), dan tinggi (skor min 3.67 – 5.00). Untuk interpretasi nilai pekali kolerasi, skor min (0.01 – 0.09) bermakna hubungan boleh diabaikan, (0.10 – 0.29) hubungan rendah, (0.30 – 0.49) hubungan yang sederhana kuat, (0.50 – 0.69) hubungan yang kukuh, (0.70 – 0.99) hubungan yang sangat kukuh, manakala 1.00 bermakna hubungan yang sempurna (Ghazali dan Sufean, 2016).

4.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Dapatan kajian dibincangkan berdasarkan tiga persoalan kajian iaitu “apakah tahap amalan kepimpinan distributif pengetua di daerah Putrajaya?”, “apakah tahap modal psikologi guru di sekolah menengah daerah Putrajaya?”, dan “apakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan distributif pengetua di daerah Putrajaya dengan modal psikologi guru di sekolah menengah daerah Putrajaya?”.

Tahap kepimpinan distributif diukur berdasarkan empat dimensi iaitu visi, misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, dan amalan kepimpinan. Analisis deskriptif telah memberikan dapatan seperti dalam Jadual 1 di bawah. Secara keseluruhan, tahap kepimpinan distributif pengetua di daerah Putrajaya adalah sederhana dengan skor min 3.52. Pengetua hanya berjaya mencapai tahap tinggi bagi perkongsian tanggungjawab dengan skor min 3.80, manakala bagi pembudayaan sekolah, perkongsian tanggungjawab, dan amalan kepimpinan, pengetua berada pada tahap

sederhana dengan skor min antara 3.63 hingga 3.80. Dapatan kajian ini mungkin selari dengan kajian Rosnarizah dan Zulkifli (2009) yang mendapati 74 peratus guru menyatakan kepimpinan distributif diamalkan di sekolah mereka, dan dapatan di sekolah teknik dan vokasional oleh Siva Ravindarang, Khuan dan Khoo (2014) dan Jamalulail, Aida Hanim, Suriati dan Md Fuad (2013).

Jadual 1: Tahap kepimpinan distributif pengetua di daerah Putrajaya

| Aspek | | Interpretasi | |
|---------------------------|----------------|--------------|-----------|
| Min | Sisihan Piawai | | |
| Visi, misi, dan matlamat | 3.65 | 0.582 | Tinggi |
| Budaya sekolah | 2.99 | 0.396 | Sederhana |
| Perkongsian tanggungjawab | 3.80 | 0.567 | Tinggi |
| Amalan kepimpinan | 3.63 | 0.520 | Sederhana |
| KESELURUHAN | 3.52 | 0.5163 | Sederhana |

4.1 Apakah Tahap Modal Psikologi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Putrajaya?

Modal Psikologi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Putrajaya diukur berdasarkan aspek optimis, keberkesanan diri, harapan dan daya tahan. Dapatan analisis adalah seperti dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2: Tahap modal psikologi guru di sekolah menengah daerah Putrajaya

| CIRI | MIN | SISIHAN PIAWAI | INTERPRETASI |
|-------------------|------|----------------|--------------|
| Keberkesanan diri | 3.76 | 0.591 | Tinggi |
| Optimis | 3.81 | 0.634 | Tinggi |
| Harapan | 4.03 | 0.592 | Tinggi |
| Daya tahan | 3.70 | 0.461 | Tinggi |
| KESELURUHAN | 3.83 | 0.570 | Tinggi |

Secara keseluruhan, modal psikologi guru adalah pada tahap tinggi dengan min 3.83. Guru mencapai tahap tinggi bagi kesemua aspek yang dikaji dengan skor min antara 3.70 hingga 4.03. Modal psikologi bermaksud tingkah laku positif yang ditunjukkan oleh guru. Justeru dapatan kajian ini selari dengan

dapatan kajian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (2009) yang mendapati komitmen guru dalam semua bidang pengurusan sekolah adalah tinggi.

4.2 Apakah Terdapat Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Dengan Modal Psikologi Guru Sekolah Menengah di Putrajaya?

Hasil analisis korelasi *Pearson* bagi mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan modal psikologi guru ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan modal psikologi guru sekolah menengah di Putrajaya

| Pembolehubah | r | p(sig.) | Tahap Hubungan | Kekuatan |
|----------------------|------|---------|----------------|----------|
| Modal psikologi guru | .530 | .000 | Sederhana | |

$P < 0.01$ (2-tailed)

Persoalan kajian ini disertakan dengan hipotesis nul (H_0) bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan modal psikologi guru sekolah menengah di Putrajaya". Jadual 3 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan modal psikologi guru dengan nilai $r = .530$, iaitu positif yang sederhana. Ini bermakna sekiranya berlaku peningkatan dalam tahap kepimpinan distributif pengetua maka akan meningkat juga tahap modal psikologi guru. Ini juga bermakna hipotesis nul (H_0) bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan distributif pengetua dengan tahap modal psikologi guru sekolah menengah di Putrajaya tidak benar, yang memungkinkan H_0 ditolak. Kajian ini juga berjaya membuktikan bahawa kepimpinan distributif adalah sangat sesuai untuk diamalkan dan dipraktikkan oleh pemimpin sekolah agar modal psikologi guru turut meningkat. Dapatan ini menyokong kajian oleh Zaman, Bibi, Mohammad dan Karim (2017) yang menunjukkan gaya kepimpinan mempengaruhi modal psikologi, juga dengan pandangan Bouckennooghe, Zafar dan Raja (2015) yang mendapati kepimpinan etika mempunyai kesan positif terhadap prestasi kerja. Dapatan kajian juga selari dengan kajian Gupta dan Singh (2014) yang mendedahkan bahawa modal psikologi menjadi pengantara antara kepimpinan dan tingkah laku prestasi kreatif. Pemimpin yang memaparkan tingkah laku positif lebih cenderung untuk membantu pembangunan modal psikologi positif pekerja bawahan mereka.

5.0 CADANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Keseluruhannya, amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di Putrajaya adalah pada tahap sederhana. Hanya aspek perkongsian yang mencapai tahap tinggi, sedangkan dapatan kajian menunjukkan modal psikologi atau tingkah laku positif guru berkait rapat dengan kepimpinan tersebut. Oleh kerana itu, adalah dicadangkan agar kepimpinan distributif diamalkan dalam kalangan pengetua dan ditingkatkan khususnya bagi aspek perkongsian visi, misi dan matlamat, budaya sekolah serta amalan kepimpinan.

Oleh kerana istilah kepimpinan distributif dan modal psikologi masih belum popular di Malaysia, maka kursus atau latihan kepimpinan dan pengurusan serta latihan guru perlu didedahkan dengan perkara ini. Pihak sekolah perlulah berusaha mengekal dan meningkatkan tahap modal psikologi guru dengan cara meningkatkan amalan kepimpinan distributif iaitu dari segi jelas akan visi, misi, matlamat, budaya, tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Para guru perlu sentiasa dimaklumkan tentang tugas-tugas baharu yang perlu mereka lakukan sekiranya ada keperluan sekolah. Ini kerana sekolah memainkan peranan penting dalam meningkatkan pencapaian pelajar

6.0 RUMUSAN

Kajian ini merumuskan bahawa kepimpinan distributif adalah satu gaya kepimpinan yang berkesan dalam membentuk tingkah laku positif iaitu modal psikologi. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan distributif iaitu perkongsian tanggungjawab pemimpin dengan pengikut adalah satu amalan yang baik kerana ianya juga sebagai satu persediaan bakal pengetua pada masa hadapan. Apabila para guru telah didedahkan dengan tanggungjawab pemimpin, maka mereka akan lebih bersedia memikul tanggungjawab pengetua pada masa hadapan.

RUJUKAN

- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). *How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital*. *Journal Of Business Ethics*, 129(2), 251-264. doi:10.1007/s10551-014-2162-3.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). *Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector*. *International Journal Of Human Resource Management*, 25(10), 1373-1394.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Halim & Ahmad (2015). *Kepimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 57-61.
- Jamallulail Abdul Wahab, Aida Hanim, Surayati Zainal & Md Fuad, (2013), *The Relationship between Head teachers' Distributed Leadership, Practices and Teachers' Motivation in National Primary Schools*. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Jamil Ahmad. (2002). *Pemupukan Budaya Penyelidikan dalam kalangan Guru Sekolah : Satu Penilaian.*, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Professional Association of Georgia Educators (PAGE). (2006, September). *Distributed leadership: An evolving view of school leadership*. (Issue Brief No. 1). Atlanta, GA: Author
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, (2013), Kementerian Pendidikan Malaysia, Percetakan Nasional Berhad, Kuala Lumpur.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad (2015). *Distributed leadership*,

contextual factor and teachers' self-efficacy in Malaysia. Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), 3(3), 1 – 12.

- Siva Rabindarang, Khuan Wai Bing & Khoo Yin Yin. (2014). *The Influence of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education.* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4, (1), 490-499.
- Spillane, J. P. (2015). *Leadership and Learning: Conceptualizing Relations between School Administrative Practice and Instructional Practice.* Societies 2015, 5, 277–294.
- Specialist Schools Trust (SST). (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers. Distributing leadership in schools.* London: Author. Akes pada April 24, 2017, <http://www.npbs.ca/2007elements/pdfs/lls-crossing-%20boundaries.pdf>
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). *The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope.* *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). *Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes.* *Journal Of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. doi:10.1002/job.1850
- Zaman, N. U., Bibi, Z., Mohammad, J., & Karim, J. (2017). *The Mediating Role of Positive Psychological Capital between Perceived Leadership Styles and Workplace Advice Network Closeness.* *Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences*, 11(1), 66-89.