

KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DAN PENGANTIAN KEPIMPINAN SEBAGAI PENENTU KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI DAN PERLAKUAN WARGA ORGANISASI PENDIDIKAN

Abdul Ghani Abdullah

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia
11800 USM, Pulau Pinang, Malaysia

Abstrak: Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti kesan kepimpinan transformasi pengetua dalam konteks penggantian kepimpinan. Data guru dan pengetua daripada 151 buah sekolah dikumpul dengan menggunakan kaedah *split sampling* dan diproses melalui unit analisis peringkat sekolah. Hasil analisis *hierarchical moderated regression procedures* menunjukkan bahawa terdapat beberapa faktor penggantian kepimpinan yang mempunyai kesan moderasi terhadap kepimpinan transformasi dalam komitmen dan perlakuan warga organisasi pendidikan. Di samping itu, keputusan juga menunjukkan bahawa: (1) kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan mempunyai kesan secara unik ke atas variabel kriteria, dan (2) jumlah varians yang diperoleh daripada kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan ke atas variabel kriteria adalah meyakinkan. Implikasi kajian berkaitan kefahaman terhadap kesan kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan turut dibentangkan.

Abstract: The aim of this study was to examine the effects of principals' transformational leadership behaviors, within the context of substitutes for leadership. Data were collected using split sampling method from teachers and principals from 151 schools and were analyzed at school level. Hierarchical moderated regression analysis procedures showed that few of the substitutes variables moderated the effects of the transformational leaders behaviors on commitment and educational organizational citizenship behaviors. The results also indicated that: (1) the transformational leadership behaviors and substitutes for leadership each had unique effects on criterion variables, and (2) the total amount of variance accounted for the substitutes for leadership and the transformational leadership behaviors was substantially convincing. Implications of these findings for our understanding of the effects of transformational leadership behavior and substitutes for leadership are then discussed.

PENDAHULUAN

Kebelakangan ini teori kepimpinan neokarismatik telah muncul sebagai pilihan pengkaji dalam usaha memperbaiki keupayaan memahami keberkesanan kepimpinan. Fokus pendekatan ini ialah untuk mengenal pasti dan menilai gaya perlakuan kepimpinan yang dikatakan mampu mempengaruhi nilai, sikap, persepsi peranan dan prestasi kerja seseorang kakitangan. Satu daripada genre

kepimpinan yang tergolong dalam teori kepemimpinan neokarismatik menurut Yukl (1999) ialah gaya kepemimpinan transformasi. Menurut Bass (1997), teori ini memberi kefahaman tentang cara seseorang pemimpin boleh mempengaruhi pengikutnya dalam sebarang situasi untuk melakukan pengorbanan diri, komited terhadap matlamat organisasi dan mencapai prestasi melampaui sasaran. Kesan gaya kepemimpinan transformasi ke atas variabel kriteria merentasi pelbagai konteks adalah amat meyakinkan. Sebagai contoh, dalam konteks pendidikan, Leithwood, Tomlinson, dan Genge (1997) mendapati gaya kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja guru.

Penggantian Kepimpinan

Selari dengan kemunculan pendekatan kepemimpinan transformasi, minat pengkaji terhadap model 'Penggantian Kepimpinan' (*Substitute for Leadership*) bertambah ekoran kurangnya keupayaan kepemimpinan transformasi memperoleh jumlah varians yang banyak dalam menerangkan perhubungannya dengan variabel kriteria dengan kehadiran variabel moderator. Premis utama pendekatan penggantian kepemimpinan ini bukanlah berdasarkan pengamalan gaya kepemimpinan seseorang, tetapi cara pemimpin itu mengenal pasti variabel di persekitaran kerja yang mungkin *mengganti*, *meneutral* atau *menambah* kesan pengaruh gaya kepemimpinan seseorang tetapi cara ia memanipulasi dan memperkasakan variabel persekitaran tersebut demi kepentingan organisasi. Oleh yang demikian, keberkesanan kepemimpinan seseorang bukan sahaja boleh dipertingkatkan dan diperbaiki tetapi juga boleh diubahsuai mengikut situasi. Kerr dan Jermier (1978) telah mengenal pasti 13 variabel penggantian kepemimpinan dalam persekitaran kerja yang terdiri daripada ciri-ciri individu, tugas dan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, Brandt (1992), Sergiovanni (1992), Pitner dan Charters (1988), Freeston (1987), dan Pitner (1986) telah mengkaji peranan variabel penggantian kepemimpinan dalam situasi pekerjaan seharian seseorang pengetua. Dapatan yang diperoleh daripada kajian tersebut adalah konsisten dengan andaian Kerr dan Jermier (1978) bahawa variabel penggantian kepemimpinan turut mempunyai kesan langsung ke atas *outcomes* guru melalui interaksinya dengan gaya kepemimpinan. Dengan perkataan lain, variabel penggantian kepemimpinan mampu bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara gaya kepemimpinan dengan *outcomes* guru.

Potensi Penggantian Kepimpinan terhadap Gaya Kepimpinan Transformasi

Menariknya sehingga kini kedua-dua pendekatan ini tidak pernah dikaji bersama dalam konteks pendidikan walaupun dari awal lagi; Kerr dan Jermier (1978) secara jelas telah menyarankan bahawa model tersebut boleh digunakan dengan lebih meluas. Justeru, tiada sebab kemungkinan model penggantian kepimpinan ini tidak mempunyai kesan moderasi ke atas gaya kepimpinan transformasi pendidikan. Sebagai contoh, Kerr dan Jermier (1978) telah mencadangkan secara eksplisit bahawa penggantian kepimpinan seharusnya dapat menyederhanakan kesan gaya kepimpinan *supportive* yang dipercayai sebagai satu daripada bentuk kepimpinan transformasi (Avolio & Bass, 1988). Malah kajian Howell, Dorfman, dan Kerr (1986) yang menyokong hipotesis di atas mendapati faktor penggantian kepimpinan kejeleketan mempunyai kesan moderasi ke atas kesan gaya kepimpinan keprihatinan individu dengan komitmen kerja guru. Dengan alasan yang sama, adalah dijangkakan kesan gaya kepimpinan transformasi ekspektasi dan keyakinan tinggi terhadap guru, keterampilan peribadi yang sesuai dan merangsang serta menzahirkan wawasan pendidikan akan disederhanakan oleh kejeleketan. Hal ini kerana guru mungkin meletakkan ekspektasi prestasi dan keterampilan perlakuan serta wawasan yang berbeza dengan ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin. Ada juga kemungkinan bahawa kesan ekspektasi prestasi tinggi, keterampilan peribadi dan merangsang serta menzahirkan wawasan boleh disederhanakan oleh sejauh mana seseorang pengetua itu dipersepsikan mempunyai kawalan terhadap ganjaran penting dalam organisasi. Jika berpandu kepada logik yang disarankan oleh Bandura (1977), guru-guru mungkin kurang berminat untuk bertindak ke arah penyempurnaan visi yang diucap atau mencapai sasaran prestasi yang diharapkan oleh pengetua jika guru-guru tidak yakin bahawa pemimpin (pengetua) mereka berkeupayaan memberi ganjaran sebagai balasannya. Maklum balas tugas segera selepas sesuatu sesi pengajaran mahupun maklum balas oleh teman sekerja juga dijangka mempunyai kesan yang serupa ke atas gaya kepimpinan transformasi jika disandarkan kepada ulasan Locke dan Latham (1990).

Kesan penerimaan matlamat kumpulan melalui penjana permuafakatan oleh pemimpin transformasi (pengetua) dan merangsang percambahan intelek dalam kalangan guru mungkin juga boleh disederhanakan oleh beberapa variabel penggantian kepimpinan. Antaranya, apabila sekumpulan guru yang suka bekerja secara bersendirian dan mempunyai keinginan tinggi untuk bersendirian mungkin akan berasa bosan dengan percubaan secara berulang kali oleh pemimpin sekolah (pengetua) untuk menerima matlamat kumpulan. Tambahan pula, tekanan untuk merangsang intelek yang berterusan ke atas guru-guru supaya berfikir kembali kaedah kerja yang telah sekian lama diamalkan oleh mereka akan memberi kesan terhadap sikap *konservatisme* dan *individualisme* guru. Kesan moderator-

moderator seperti ini dapat menerangkan kenapa dalam beberapa kes tertentu merangsang intelek organisasi mempunyai kesan positif dalam kajian Bass (1985) dan sebaliknya dalam kajian Podsakoff et al. (1990).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengenal pasti kesan penggantian kepimpinan ke atas perhubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan sikap dan prestasi guru. Secara spesifiknya, kajian ini ingin mengenal pasti:

- i. Kesan utama gaya kepimpinan transformasi dengan kehadiran kesan penggantian kepimpinan ke atas variabel kriteria.
- ii. Kesan moderasi penggantian kepimpinan ke atas perhubungan antara gaya transformasi dengan variabel kriteria.

Sampel

Sejumlah 151 buah sekolah menengah harian biasa di negeri Kedah, Pulau Pinang dan Perlis telah dipilih untuk menjadi tempat kajian dengan kaedah *disproportionate stratified random sampling*. Dari segi persampelan, sejumlah 10 orang guru diminta menilai gaya kepimpinan transformasi pengetua, penggantian kepimpinan dan komitmen terhadap organisasi. Manakala setiap pengetua daripada sekolah yang terpilih pula diminta menilai prestasi perlakuan warga organisasi pendidikan bagi 10 orang guru yang dipilih secara rawak di sekolahnya. Seterusnya, kesemua data yang diperoleh dalam kajian ini diproses dengan menggunakan unit analisis peringkat sekolah.

Soal Selidik kepada Pengetua

Skala yang telah diubahsuai oleh Koh (1990) daripada versi asal Smith, Organ, dan Near (1983) ke dalam konteks pendidikan digunakan untuk mengukur Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan (PWO). Soal selidik ini mempunyai 15 item dan mempunyai tiga subskala yang terdiri daripada altruisme, pematuhan dan keperibadian tinggi. Ketekalan dan kebolehpercayaan dalaman bagi skala ini adalah tinggi dengan nilai koefisien Cronbach Alpha faktor altruisme, pematuhan dan keperibadian tinggi daripada kajian rintis adalah 0.92, 0.81 dan 0.91.

Soal Selidik kepada Guru

Guru-guru diminta memberi respons terhadap satu set soal selidik sama ada terdiri daripada gaya amalan kepimpinan transformasi atau penggantian

kepimpinan dan komitmen terhadap organisasi. Pandangan guru terhadap kekerapan amalan gaya kepimpinan transformasi yang ditunjukkan oleh pengetua di sekolah masing-masing diukur menerusi 34 item. Terdapat tujuh dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk gaya kepimpinan transformasi, iaitu dimensi merangsang pembentukan dan menzahirkan wawasan sekolah (7 item), keprihatinan individu (6 item), keterampilan individu (4 item), merangsang intelek organisasi (4 item), mempunyai ekspektasi dan keyakinan tinggi (6 item), menjana permuafakatan (4 item) dan ganjaran kontigensi (3 item). Skala ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai koefisien Cronbach Alpha yang diperoleh daripada kajian rintis antara 0.75 hingga 0.94.

Sebanyak 41 item terjemahan yang telah diubahsuai oleh Podsakoff et al. (1993) daripada instrumen sebenar Kerr dan Jermier (1978). Guru-guru diminta untuk menandakan darjah persetujuan pada pernyataan yang dikemukakan melalui skala Likert 5 mata, iaitu 5 = sangat bersetuju hingga 1 = sangat tidak bersetuju. Tiga belas faktor yang digunakan dalam kajian ini ialah kemahiran, pengalaman dan latihan guru (3 item); orientasi profesional (3 item); tiada perbezaan ganjaran dalam organisasi (3 item); keperluan guru untuk bersendirian (3 item); tugas yang memberi maklum balas segera (3 item); tugas berbentuk pemuasan sendiri (3 item); formalisasi organisasi (4 item); tiada fleksibiliti organisasi (4 item); sokongan teman sekerja (3 item); kejeleketan kumpulan kerja (3 item); ganjaran di luar kawalan pengetua (3 item); dan jurang pemisah antara pengetua dengan guru (3 item). Nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha yang diperoleh daripada kajian rintis bagi keseluruhan item ialah sebanyak 0.89.

Bagi mengukur variabel komitmen terhadap organisasi, soal selidik terjemahan *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers, & Porter, 1982) oleh Mohd Othman (1997) telah digunakan. Soal selidik yang mengandungi 15 item ini digunakan bagi mengenal pasti dua faktor komitmen, iaitu komitmen terhadap organisasi dan keinginan untuk berpindah. Nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha yang diperoleh daripada kajian rintis bagi 15 item secara keseluruhan ialah sebanyak 0.90.

DAPATAN KAJIAN

Kesan Agregat ke atas Variabel Kriterion

Keputusan dalam Jadual 1 memperlihatkan beberapa dapatan yang menarik. Pertama, jumlah varians yang diterangkan dalam altruisme (34%), pematuhan (55%), keperibadian tinggi (58%), komitmen terhadap organisasi (47%) dan keinginan untuk berpindah (35%) oleh kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan adalah meyakinkan. Kedua, jumlah varians yang diperoleh daripada

penggantian kepimpinan nampaknya lebih tinggi berbanding kepimpinan transformasi dalam altruisme (16% berbanding 5%), pematuhan (22% berbanding 11%), keperibadian tinggi (25% berbanding 10%), komitmen terhadap organisasi (20% berbanding 9%) dan keinginan untuk berpindah (14% berbanding 7%). Keputusan ini menunjukkan bahawa penggantian kepimpinan mempunyai kesan yang lebih tinggi berbanding gaya kepimpinan transformasi pendidikan ke atas variabel kriteria yang dikaji. Ketiga, peratus varians yang dikongsi bersama antara kombinasi gaya kepimpinan transformasi dengan penggantian kepimpinan berbanding jumlah varians yang disumbang bersama oleh kepimpinan transformasi dengan penggantian kepimpinan ke atas variabel kriteria adalah meyakinkan, iaitu antara 13% hingga 23% dengan min sebanyak 18%.

Jadual 1. Agihan varians dalam variabel kriteria oleh gaya kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan

	Altruisme (%)	P1 (%)	P2 (%)	Com1 (%)	Com2 (%)
Gaya kepimpinan transformasi					
(A) Jumlah varians diperoleh untuk gaya kepimpinan	5	11	10	9	7
Penggantian kepimpinan					
(B) Varians diperoleh untuk ciri subordinat	1	2	4	1	4
(C) Varians diperoleh untuk ciri tugas	1	4	3	1	1
(D) Varians diperoleh untuk ciri organisasi	6	5	6	7	2
Varians dalam variabel kriteria yang dikongsi oleh (B), (C) dan (D)	8	11	12	11	7
Jumlah varians diperoleh untuk penggantian kepimpinan	16	22	25	20	14
Varians dikongsi bersama kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan (A), (B), (C) dan (D)	13	22	23	18	14
Jumlah varians disumbang bersama kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan	34	55	58	47	35

Secara keseluruhannya, keputusan yang dipaparkan dalam Jadual 1 membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan merupakan

penentu terhadap prestasi dan sikap guru. Dengan perkataan lain, dapatan kajian ini menunjukkan betapa seseorang pengkaji itu akan hilang keupayaan menghujah terhadap sikap dan prestasi guru jika tidak memasukkan faktor penggantian kepimpinan. Sebagai contoh (seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2), jumlah varians yang disumbang bersama oleh gaya kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi adalah sebanyak 47%. Namun, sebanyak 20% daripada varians tersebut disumbang oleh variabel penggantian kepimpinan. Manakala baki sebanyak 27% varians lagi diperoleh sama ada daripada variabel gaya kepimpinan transformasi (9%) atau dikongsi bersama oleh gaya kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan (18%). Secara praktikalnya, jika variabel penggantian kepimpinan disingkirkan daripada analisis, maka ia akan melibatkan pengurangan sebanyak 20% daripada jumlah 47% varians yang diterangkan dalam komitmen terhadap organisasi. Pola yang sama dapat dilihat dalam variabel kriteria altruisme, pematuhan, keperibadian tinggi dan keinginan guru untuk berpindah. Keputusan-keputusan ini secara langsung telah mencadangkan bahawa penggantian kepimpinan secara relatifnya adalah lebih kritikal dalam menentukan kesannya terhadap sikap dan prestasi guru.

Jadual 2. Keofisien *standardize regression* untuk kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan ke atas variabel kriteria

	Altruisme	Patuh 1	Patuh 2	Com1	Com2
Kepimpinan transformasi					
Merangsang dan merealisasi visi	–	–0.34**	–	–	–
Ekspektasi dan keyakinan tinggi	–	–0.32**	–0.34**	–	–
Keprihatinan individu	0.38**	0.34**	–	–	–
Menjana permuafakatan	–	–	–	–	–
Keterampilan peribadi	–	–	–	0.38**	–0.36**
Ganjaran kontigen	–	–	–	–	–
Stimulasi intelek organisasi	–	0.43**	0.43**	–	–
Penggantian kepimpinan					
<i>Ciri Subordinat</i>					
Kemahiran, latihan dan pengalaman	–	–	–	–	–
Orientasi profesional	–	–	–	–	–
Tiada perbezaan ganjaran	–	–	–	–	0.23*
Keperluan untuk bersendirian	–	–	–	–	–
<i>Ciri tugas</i>					
Maklum balas tugas	–	–	–	–	0.23*
Rutin tugas	–	–	–	–	–
Tugas berbentuk pemuasan intrinsik	–	0.26**	0.22*	–	–

(bersambung)

Jadual 2. (sambungan)

	Altruisme	Patuh 1	Patuh 2	Com1	Com2
<i>Ciri organisasi</i>					
Formalisasi organisasi	–	0.22*	–	0.31**	–
Tiada fleksibiliti	–	–	0.30**	–0.24*	–
Kesejawatan	–	–0.23*	–	–	–
Sokongan teman sekerja	–	–0.22*	–	–	–
Ganjaran di luar kawalan	0.36**	–	–	–	–
Jurang pemisah pemimpin pengikut	–	–	–	–	–

*p < 0.05; **p < 0.01

Kesan Individu

Secara keseluruhannya dapatan yang dipaparkan dalam Jadual 2 menunjukkan kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan mempunyai satu atau lebih kesan secara individu ke atas variabel kriterian.

Altruisme

Hanya satu gaya kepimpinan transformasi dan penggantian kepimpinan sahaja yang mempunyai kesan utama ke atas altruisme guru. Gaya kepimpinan keterampilan peribadi ($\beta = 0.38$) dan ganjaran di luar kawalan pemimpin ($\beta = 0.36$) mempunyai kesan positif ke atas altruisme guru. Dapatan ini mencadangkan bahawa pengikut yang melihat pemimpinnya mempunyai keterampilan peribadi yang terpuji dan pada ketika yang sama sedar bahawa ganjaran dalam organisasi adalah di luar kawalan pemimpin mempunyai lebih altruisme daripada yang lain.

Pematuhan

Empat gaya kepimpinan transformasi dan empat faktor penggantian kepimpinan mempunyai kesan utama ke atas pematuhan guru. Daripada jumlah tersebut, dua gaya kepimpinan, iaitu merangsang dan merealisasi wawasan ($\beta = -0.34$) dan mempunyai ekspektasi dan keyakinan tinggi terhadap guru ($\beta = -0.32$) mempunyai kesan yang negatif, manakala keterampilan peribadi ($\beta = 0.34$), dan merangsang intelek organisasi ($\beta = 0.43$) pula mempunyai kesan positif dengan variabel ini. Dapatan ini mencadangkan bahawa pemimpin yang mempunyai visi dan meletakkan ekspektasi yang terlalu tinggi akan mengurangkan pematuhan guru terhadap pemimpinnya. Sementara itu, pemimpin yang mempunyai keterampilan peribadi yang terpuji dan merangsang intelek gurunya mampu meningkatkan pematuhan guru.

Daripada empat faktor penggantian kepimpinan yang mempunyai kesan ke atas pematuhan guru, tugas berbentuk pemuasan instrinsik ($\beta = 0.26$) dan formalisasi organisasi ($\beta = 0.22$) mempunyai kesan positif manakala kemahiran, latihan dan pengalaman ($\beta = -0.23$) dan kejeleketan ($\beta = -0.22$) pula mempunyai kesan negatif. Dapatan ini menunjukkan bahawa apabila guru melihat sesuatu tugas itu berbentuk pemuasan instrinsik dan bekerja dalam organisasi yang tinggi pengamalan formalisasi, maka ia akan meningkatkan pematuhan guru. Sebaliknya, apabila guru mempunyai kemahiran, latihan dan pengalaman serta kejeleketan yang tinggi, ia akan mengurangkan pematuhan guru.

Keperibadian Tinggi

Dua gaya kepimpinan transformasi, iaitu ekspektasi dan keyakinan tinggi ($\beta = -0.34$) dan stimulasi intelek organisasi ($\beta = 0.43$) didapati mempunyai kesan terhadap keperibadian tinggi. Guru yang melihat pemimpinnya menggalakkan stimulasi intelek akan meningkatkan keperibadian tinggi dalam kalangan guru. Sebaliknya apabila pemimpin meletakkan ekspektasi dan keyakinan yang terlalu tinggi akan mengurangkan keperibadian tinggi guru.

Sementara itu, kedua-dua faktor penggantian kepimpinan, iaitu tugas berbentuk pemuasan intrinsik ($\beta = 0.22$) dan tiada fleksibiliti ($\beta = 0.30$) mempunyai kesan yang positif dengan keperibadian tinggi. Dapatan ini bermakna guru yang bekerja dalam organisasi yang kurang fleksibiliti dan tugas pula lebih berbentuk pemuasan intrinsik akan meningkatkan keperibadian tinggi guru.

Komitmen terhadap Organisasi

Hanya satu daripada gaya kepimpinan transformasi (keterampilan peribadi, $\beta = 0.38$) sahaja yang mempunyai kesan ke atas komitmen terhadap organisasi. Guru yang menganggap pemimpinnya mempunyai keterampilan peribadi yang terpuji memperlihatkan komitmen yang tinggi. Manakala dua faktor penggantian kepimpinan yang mempunyai kesan positif terhadap komitmen, iaitu tiada fleksibiliti ($\beta = -0.24$), dan formalisasi organisasi ($\beta = 0.31$). Keputusan ini mencadangkan bahawa guru yang bekerja dalam organisasi yang lebih formal memperlihatkan komitmen yang tinggi berbanding organisasi yang kurang fleksibiliti.

Keinginan untuk Berpindah

Hanya satu gaya kepimpinan transformasi (keterampilan peribadi, $\beta = -0.36$) sahaja yang mempunyai kesan secara negatif terhadap keinginan untuk berpindah. Dapatan ini bermakna pemimpin yang mempamerkan keterampilan peribadi yang terpuji mampu mengurangkan keinginan guru untuk berpindah.

Sementara itu, bagi faktor penggantian kepimpinan, iaitu tiada perbezaan ganjaran dalam organisasi ($\beta = 0.23$) dan maklum balas tugas segera ($\beta = 0.23$) pula meningkatkan keperibadian tinggi guru.

Kesan Moderasi

Rumusan daripada kesan moderasi yang dipaparkan dalam Jadual 3 mendapati bahawa sejumlah 455 kesan interaksi (7 gaya kepimpinan \times 13 penggantian kepimpinan \times 5 variabel kriteria) yang dikaji hanya 64 moderator sahaja signifikan. Jumlah ini mewakili sebanyak 14% kes yang memenuhi kriteria bentuk moderator *substitute*, *neutralizer* atau *enhancer* yang telah ditetapkan oleh Howell, Dorfman, dan Kerr (1986). Bentuk moderator yang dikenal pasti dalam kajian ini, kebanyakannya (48 daripada 64) berbentuk *enhancer* berbanding *neutralizer* dan tiada bentuk *substitute* yang ditemui dalam kajian ini.

Jadual 3. Rumusan analisis regresi *moderated* bagi kesan moderasi penggantian kepimpinan ke atas perhubungan kepimpinan transformasi dan variabel kriteria

	Altruisme	Patuh 1	Patuh 2	Com1	Com2
1. Merangsang dan merealisasi visi					
Kemahiran, latihan dan pengalaman	E(0.24)	-	-	-	-
Orientasi profesional	-	-	E(0.16)	E(0.26)	-
Keperluan untuk bersendirian	E(0.41)	-	E(0.38)	E(0.41)	-
Maklum balas tugas	-	-	-	E(0.32)	-
Formalisasi organisasi	-	-	-	E(0.31)	-
2. Ekspektasi dan keyakinan tinggi					
Kemahiran, latihan dan pengalaman	-	-	-	E(0.53)	-
Orientasi profesional	-	E(0.26)	-	-	-
Keperluan untuk bersendirian	E(0.39)	-	-	-	-
Tiada perbezaan ganjaran	-	-	E(0.36)	-	-
Sokongan teman sekerja	-	-	N(-0.25)	-	-
Ganjaran di luar kawalan	E(0.59)	-	-	E(0.36)	-
3. Keprihatinan individu					
Kemahiran, latihan dan pengalaman	E(0.28)	-	-	-	-
Tiada perbezaan ganjaran	-	-	-	E(0.28)	-
Keperluan untuk bersendirian	E(0.42)	-	-	-	-
Rutin tugas	-	-	-	E(0.33)	-
Tiada fleksibiliti	N(-0.57)	-	E(0.52)	-	-
Maklum balas tugas	-	-	-	E(0.27)	-
Formalisasi organisasi	N(-0.25)	-	-	-	-
Sokongan teman sekerja	-	-	N(-0.32)	-	-
Kesejawatan	-	-	E(0.38)	E(0.30)	-
Ganjaran di luar kawalan	-	N(-0.40)	-	-	-
Jurang pemisah pemimpin pengikut	-	-	-	E(0.48)	-

(bersambung)

Jadual 3. (sambungan)

	Altruisme	Patuh 1	Patuh 2	Com 1	Com 2
4. Menjana permuafakatan					
Kemahiran, latihan dan pengalaman	-	N(-0.24)	-	E(0.26)	-
Orientasi profesional	-	-	-	-	-
Tiada perbezaan ganjaran	-	E(0.27)	-	-	-
Keperluan untuk bersendirian	-	-	-	E(0.27)	-
Ganjaran di luar kawalan	E(0.26)	-	-	E(0.23)	-
Formalisasi organisasi	-	-	-	E(0.25)	-
Sokongan teman sekerja	-	-	-	E(0.30)	-
Jurang pemisah pemimpin pengikut	E(0.23)	E(0.28)	E(0.20)	-	N(-0.36)
5. Keterampilan peribadi					
Tiada perbezaan ganjaran	-	-	N(-0.34)	E(0.23)	-
Tugasan berbentuk pemuasan intrinsik	N(0.36)	-	-	-	-
Sokongan teman sekerja	E(0.37)	-	-	-	-
Ganjaran di luar kawalan	E(0.24)	E(0.40)	N(-0.28)	-	-
Jurang pemisah pemimpin pengikut	N(0.45)	N(-0.37)	E(0.29)	E(0.38)	-
6. Ganjaran kontigen					
Keperluan untuk bersendirian	E(0.42)	-	-	E(0.37)	-
Formalisasi organisasi	N(0.44)	-	-	-	-
Kesejawatanaan	-	E(0.36)	E(0.48)	-	-
7. Stimulasi intelek organisasi					
Orientasi profesional	-	-	E(0.32)	-	-
Keperluan untuk bersendirian	E(0.43)	-	-	-	-
Formalisasi organisasi	-	-	-	E(0.37)	-
Kesejawatanaan	-	-	E(0.31)	-	-
Jurang pemisah pemimpin pengikut	E(0.16)	-	N(-0.33)	N(-0.40)	N(-0.19)

E: *Enhancer*; N: *Neutralizer*

Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa kesan moderasi penggantian kepimpinan yang paling banyak dipengaruhi ialah variabel komitmen terhadap organisasi (21 daripada 64), diikuti dengan variabel altruisme (18 daripada 64) dan keperibadian tinggi (15 daripada 64).

Manakala gaya kepimpinan transformasi yang paling banyak dipengaruhi oleh kesan moderasi pula ialah gaya kepimpinan keprihatinan individu (13 daripada 64), menjana permuafakatan (11 daripada 64) dan keterampilan peribadi (11 daripada 64). Sebaliknya, gaya kepimpinan transformasi yang paling sedikit dipengaruhi oleh kesan moderasi ialah gaya kepimpinan kontigensi (5 daripada 64). Akhir sekali, keputusan kajian ini mendapati ciri penggantian kepimpinan yang paling banyak menghasilkan kesan moderasi ialah jurang pemisah antara pemimpin dengan guru (13 daripada 64) dan variabel keperluan untuk bersendirian (9 daripada 64).

KESIMPULAN DAN CADANGAN

Keputusan kajian ini telah memberi justifikasi yang kukuh terhadap model penggantian kepimpinan Kerr dan Jermier (1978) dalam konteks pendidikan Malaysia. Walaupun dalam kajian ini hanya 14% bentuk moderator sahaja yang dikesan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh Howell, Dorfman, dan Kerr (1986) tetapi jumlah ini sudah memadai untuk mengatasi jumlah moderator yang pernah diperoleh Podsakoff, MacKenzie, dan Fetter (1993), Howell dan Dorfman (1986), dan Podsakoff et al. (1984) di luar konteks pendidikan.

Keputusan kajian ini juga turut mengukuhkan kenyataan bahawa pengamalan gaya kepimpinan transformasi oleh pengetua berkeupayaan meningkatkan prestasi guru (perlakuan warga organisasi) dan sikap guru (komitmen guru) sejajar dengan kajian Zainal Abidin (1997) dan Khalid Ashaari (1997). Terdapat juga beberapa ciri penggantian kepimpinan yang berfungsi sebagai peramal bebas terhadap sikap dan prestasi guru apabila didapati wujud kesan individu yang signifikan dengan variabel kriteria kajian ini.

Dapatan ini merupakan petanda kepada penyelidik lain agar kajian kepimpinan seharusnya dilakukan dengan lebih berhati-hati supaya kesan kepimpinan tidak dianggap "berat sebelah". Hal ini kerana mana-mana kajian kepimpinan yang tidak memasukkan bersama kedua-dua variabel penggantian kepimpinan dan gaya kepimpinan akan memungkinkan jangkaan yang berat sebelah terhadap kesan gaya kepimpinan serta menyempitkan lagi konsep kepimpinan yang sebenarnya. Dengan perkataan lain, dapatan kajian ini telah membuka satu kerangka laluan kepada penyelidik kepimpinan untuk mentafsir kepimpinan pendidikan melalui perspektif yang lebih luas dengan memberi perhatian yang adil terhadap penggantian kepimpinan yang terdapat di persekitaran kerja dan bukannya menonjolkan situasi pengetua sebagai pemimpin yang mutlak, mempunyai pengaruh secara langsung serta guru dan pelajar pula sentiasa menjadi pengikut yang setia. Dapatan juga turut membuktikan bahawa penggantian kepimpinan sebenarnya meletakkan kepimpinan transformasi pengetua ke dalam perspektif yang betul apabila memberi lokus pencapaian kepimpinan pengetua ke atas guru dalam bentuk yang lebih realistik.

Melayan penggantian kepimpinan sebagai variabel yang mempunyai bentuk moderator yang berbeza dalam kajian ini telah memberi satu kerangka kepada kajian moderator kepimpinan. Harus diambil perhatian bahawa walaupun gaya kepimpinan sering dilihat sebagai variabel bebas tetapi juga perlu dikelas dan dikaji sebagai pengukuran kriteria. Sebaliknya, kesan gaya kepimpinan ke atas *outcomes* pula bergantung pada pengaruh moderator seperti *enhancer* dan *neutralizer* daripada variabel penggantian kepimpinan.

Sebagai rumusan, dapatan keputusan kajian ini tidak menafikan sumbangan kepimpinan transformasi pengetua terhadap sikap dan prestasi guru tetapi menjelaskan cara pengetua selaku pemimpin transformasi boleh menggunakan moderator (faktor penggantian kepimpinan) untuk mengukuh atau menyederhana kepimpinan beliau dalam usaha untuk meningkatkan sikap dan prestasi guru. Dari sudut lain, keputusan kajian ini menekankan bahawa keberkesanan kepimpinan pengetua di sekolah boleh dikukuhkan atau disederhanakan oleh ciri-ciri yang terdapat pada komuniti kepimpinan di persekitaran sekolahnya. Tanpa sokongan mantap daripada komuniti kepimpinan yang terdapat pada persekitaran sekolah, pengetua mungkin kurang berkesan dan akan tersepit antara permasalahan, cabaran dan kebuntuan bagi menjana kepercayaan dan keyakinan guru untuk meningkatkan taat setia terhadap peraturan, motivasi dan komitmen. Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa apabila lebih banyak dibekalkan penggantian kepimpinan, guru lebih mampu mentadbir urus secara sendiri (*self-managing*). Mentadbir urus secara sendiri pula diperoleh apabila pengetua bersedia untuk mengagihkan kepimpinan kerana pengetua kini tidak boleh bergantung pada arahan dan kawalan sahaja tetapi hendaklah melalui kefahaman bersama. *Self-managing* sebenarnya akan meningkatkan profesionalisme guru dan sekali gus mengurangkan pergantungan terhadap kepimpinan.

Kesimpulannya, pengetua selaku pemimpin transformasi peringkat sekolah haruslah melayan moderator penggantian kepimpinan seperti *enhancer*, *neutralizer* dan *substitute* secara berbeza serta bijak memilih moderator yang sesuai untuk dimanipulasi secara kreatif dalam mengurus sumber manusia.

RUJUKAN

- Avolio, B. J., dan Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. Dalam Hunt, J. G. et al. (ed.). *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books, 11–28.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- _____. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Brandt, R. (1992). On rethinking leadership: A conversation with Tom Sergiovanni. *Educational Leadership*, 49, 46–49.
- Dobbins, G. H., dan Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group and Organizational Studies*, 18, 43–60.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., dan Cheng, B. S. (1987). Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Kerr and Jermier's "substitute for leadership" model in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 18, 43–60.
- Freeston, K. R. (1987). Leader substitute in educational organizations. *Educational Administration Quarterly*, 23, 45–59.
- Howell, J. P., Dorfman, P. M., dan Kerr, S. (1986). Moderators variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88–102.
- Jermier, J. M., dan Kerr, S. (1997). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement – contextual recollections and current observations. *Leadership Quarterly*, 8(2), 95–101.
- Kerr, S., dan Jermier, J. M. (1978). Substitute for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Khalid Ashaari. (1997). *Hubungan gaya kepemimpinan dan kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi*. Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Koh, W. L. K. (1990). *An empirical validation of theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*. Tesis Ph.D., University of Oregon.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., dan Genge, M. (1997). Transformational school leadership. Dalam Leithwood, K. et al. (ed.). *International handbook of educational leadership and administration*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 785–840.
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mohd Othman Kasim. (1997). *Komitmen terhadap organisasi*. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., dan Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Pitner, N. (1986). Substitute for principal leader behavior: An exploratory study. *Educational Administration Quarterly*, 22, 23–43.
- Pitner, N., dan Charters, W. W. (1988). Principal influence on teacher commitment: Substitute for leadership. *Educational Research Quarterly*, 12, 25–36.
- Podsakoff, P. M., dan MacKenzie, S. B. (1994). An examination of psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702–713.
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., dan Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1–44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., dan Fetter, R. (1993). Substitute for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly*, 4, 1–44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., dan Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 177–192.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. P., Grover, R. A., dan Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21–63.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Why we should seek substitute for leadership. *Educational Leadership*, 49, 41–45.
- Smith, G. A., Organ, D. W., dan Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 65–663.

Abdul Ghani Abdullah

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh kepimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.