

## Kepimpinan Servant dan Pengaruhnya terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah (Servant Leadership and Influence on Changes Management in Schools)

IZANI IBRAHIM\* & YAHYA DON

### ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk meninjau perspektif guru-guru tentang pengaruh kepimpinan servant terhadap pengurusan perubahan di sekolah. Kajian tinjauan keratan rentas ini melibatkan 342 orang guru sekolah menengah zon utara (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Instrumen kajian yang digunakan ialah Servant Leadership Scale (SLS) dan Change Facilitator Style Questionnaire (CFSQ). Hasil kajian menunjukkan kepimpinan servant menjadi penyumbang kepada pengurusan perubahan di sekolah. Justeru, kepimpinan servant perlu diterapkan dan diamalkan oleh pemimpin sekolah untuk meningkatkan kejayaan pengurusan perubahan, sekali gus meningkatkan kecemerlangan sekolah.*

*Kata kunci: Kepimpinan servant, Pengurusan perubahan, Sekolah menengah*

### ABSTRACT

*This study aimed to identify the influence of servant leadership on the change management in schools. This cross-sectional survey involving 342 secondary school teachers in the northern zone (Perlis, Kedah, Penang and Perak) by using questionnaire as the research instrument. The instrument used are Servant Leadership Scale (SLS) and Change Facilitator Style Questionnaire (CFSQ). Results showed that servant leadership contributed to the change management in schools. Thus, servant leadership should be applied and practiced by school leaders to improve the success of change management, thereby improving school performance .*

*Keywords: Servant leadership, Change management, Secondary school*

### PENGENALAN

Setiap organisasi memerlukan perubahan untuk meningkatkan keberkesanan dan terus kekal bersaing dalam cabaran arus globalisasi (Barsade & Gibson 2007; Bass & Riggio 2006). Perubahan ini berlaku kesan daripada perkembangan pesat teknologi dan sosioekonomi dalam beberapa dekad terakhir ini, termasuklah perkembangan teknologi maklumat, trend ke arah ekonomi berasaskan perkhidmatan dan masyarakat yang berpengetahuan (Khair 2009). Sehubungan itu, konflik organisasi dan isu-isu yang timbul memerlukan penyelesaian apabila organisasi berkehendak kepada perubahan. Antaranya ialah isu strategi kepada perubahan yang hendak dicapai, kekangan-kekangan yang perlu dihadapi, gelagat kepimpinan organisasi, perubahan dalam pengurusan dan struktur organisasi, perancangan melaksanakan perubahan dan matlamat yang hendak dicapai (Burnes 2004). Bagi mencapai kejayaan dalam pengurusan perubahan, setiap organisasi memerlukan kepimpinan berkesan dengan kompetensi kemahiran insaniah (soft skill) yang mantap untuk menggerakkan guru-guru yang merupakan barisan hadapan dalam usaha meningkatkan kecemerlangan pendidikan. Oleh demikian, organisasi sekolah perlu

mempunyai seorang pemimpin yang berkesan agar perubahan yang dilaksana di peringkat sekolah dapat ditadbir urus dengan baik.

Sekiranya aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia untuk melahirkan sekolah unggul bagi menjana generasi terbilang dan membangunkan potensi individu melalui pendidikan yang berkualiti ingin direalisasikan, maka menjadi tanggungjawab setiap sekolah berusaha bersungguh-sungguh untuk meningkatkan pencapaian, melaksanakan penambahbaikan berterusan dan mengurus perubahan dengan berkesan bagi menghadapi perkembangan semasa yang pantas. Dalam hal ini, kepimpinan pengetua di peringkat sekolah amat penting untuk merancang, melaksana dan memantau setiap aspek perubahan yang dilaksanakan (Fullan 2007). Menurut Fullan (2007), pengetua merupakan pengurus perubahan dan teras kepada tugas memimpin perubahan di sekolah. Selaku pengurus di peringkat sekolah, pengetua merupakan orang terpenting yang dapat mempengaruhi kejayaan sekolah (Fullan 2007; Hallinger 2009). Kepemimpinan lah yang menggerakkan sekolah maju ke hadapan atau sebaliknya (Shahril 2000). Apa yang jelas, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan

daya kepemimpinan organisasi (Ghitulescu 2013; Kotter 2012; Lunenberg 2010).

#### PERUBAHAN DAN KEPIMPINAN

Kepimpinan merupakan suatu keperluan penting dalam proses pengurusan perubahan bagi menggerakkan organisasi mencipta idea-idea baharu yang kreatif dan inovatif untuk kecemerlangan organisasi (Hargreaves et al. 2010; Kotter 2012; Lunenberg 2010). Tanpa pimpinan yang mantap, perubahan organisasi yang efektif tidak akan berlaku (Sidra et al. 2012). Kepimpinan *servant* merupakan gaya kepemimpinan yang berpusatkan individu (*person-centered leadership approach*) di mana pemimpin memberi sokongan kepada subordinat untuk mencapai potensi diri mereka sepenuhnya yang melibatkan perhubungan personal dengan subordinat untuk memahami dan menyokong motivasi personal mereka (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008).

Kajian Kool dan Dierendonck (2012) terhadap 135 pekerja pelbagai syarikat di Belanda mendapati bahawa kepimpinan *servant* memberi sumbangan terhadap komitmen pengurusan perubahan organisasi. Melchar dan Bosco (2010) dalam kajian mereka mendapati amalan kepimpinan *servant* dalam organisasi membantu penyesuaian terhadap pengurusan perubahan untuk meningkatkan kecemerlangan organisasi. Kajian oleh Brummelhuis (2012) mengenai perbandingan keberkesanan kepimpinan *servant* dengan kualiti komunikasi dan hubungannya dengan perubahan organisasi mendapati bahawa kepimpinan *servant* memberi sumbangan yang lebih besar untuk kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi berbanding kualiti komunikasi.

Kajian Barbuto dan Wheeler (2006) mendapati bahawa elemen-elemen dalam kepimpinan *servant* seperti *altruisme* (tidak mementingkan diri sendiri), pemulihan emosi, kebijaksanaan, kemahiran pujukan dan kepimpinan organisasi dapat meningkatkan keberkesanan organisasi. Guenzi et al. (2007) menyatakan bahawa kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan berupaya memotivasikan pekerja untuk melaksanakan usaha tambahan bagi meningkatkan kecekapan organisasi.

Pengurusan perubahan dalam kajian ini merujuk kepada aplikasi sains tingkah laku kepada membuat keputusan, perancangan, pelaksanaan dan fasa penilaian proses perubahan, semua memberi tumpuan kepada pengurusan gangguan-gangguan yang terdapat semasa melaksanakan perubahan (Harrington et al. 2000). Pengurusan perubahan tidak memberi tumpuan pada apa yang akan berubah, tetapi bagaimana penyelesaian yang akan dilaksanakan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan lagi kejayaan pelaksanaan sesuatu projek dengan menangani aspek perubahan manusia (Herhenhoff 2004).

Fullan (2007) melihat proses perubahan berdasarkan tiga aspek dengan menitikberatkan individu sebagai

pelaksana perubahan, iaitu (1) Proses permulaan yang menjurus kepada satu keputusan untuk menerima perubahan; (2) Proses pelaksanaan dengan meletakkan satu konseptual perubahan sebagai satu amalan; dan (3) Proses penginstitutionan, iaitu jika perubahan dapat diserapkan dalam sistem dan telah menjadi sebahagian daripada sistem atau sebaliknya, maka perubahan boleh dilaksanakan atau tidak. Menurut Park dan Jeong (2013) pula, perubahan sekolah ialah mengenai proses perubahan individu dan organisasi serta melibatkan proses meningkatkan semangat, afektif, dan faktor-faktor intelektual untuk guru memperbaiki dan memahami amalan pedagogi mereka. Apa yang jelas, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan daya kepemimpinan sekolah (Ghitulescu 2013).

Dalam kajian ini, elemen pengurusan perubahan adalah berasaskan teori yang dikemukakan oleh Hall dan George (1988) seperti yang dinyatakan dalam tulisannya yang bertajuk *Development of a Framework and Measure for Assessing Principal Change Facilitator Style*. Kerangka teoretikal yang dikemukakan oleh Hall dan George (1988) bertujuan untuk menerangkan dimensi asas yang membezakan gaya pengetua sebagai fasilitator kepada perubahan. Untuk mengukur gaya pengetua dalam menangani perubahan di sekolah, mereka telah memperkenalkan *Change Facilitator Style Questionnaire* (CFSQ) yang mengandungi tiga dimensi, iaitu dimensi keprihatinan kepada orang lain, kecekapan organisasi dan strategi perubahan.

#### DIMENSI KEPRIHATINAN KEPADA ORANG LAIN

Setiap pekerja mempunyai sikap dan perasaan masing-masing tentang perubahan dan tugas yang mereka laksanakan. Para pekerja juga mempunyai keperluan peribadi yang perlu dipenuhi. Pengetua perlu memantau, menunjukkan keprihatinan dan cuba memenuhi keperluan para pekerja dengan cara dan pendekatan yang berbeza (Hall & George 1988). Contohnya, pengetua perlu meluangkan masa untuk menangani perasaan orang lain atau menumpukan perhatian mendengar dan memberi tindak balas kepada perasaan orang lain. Tumpuan perlu diberikan kepada masalah individu yang berlaku setiap hari, atau memberi fokus kepada keperluan semua staf. Keprihatinan khusus kepada masalah individu perlu dilakukan sekiranya masalah yang dihadapi akan memberi kesan kepada prestasi secara keseluruhan.

#### DIMENSI KECEKAPAN ORGANISASI

Kejayaan melaksanakan sesuatu perubahan dalam organisasi dapat dicapai dengan pengurusan sumber yang cekap, meningkatkan kecekapan dan berkongsi tanggungjawab dan kuasa dengan pekerja. Untuk meningkatkan kecekapan organisasi, pemimpin perlu menurunkan kuasa kepada staf untuk menguruskan sesuatu tugas yang sesuai mengikut

kemampuan mereka (Fullan 2007; Kouzes & Posner 2011). Sistem organisasi, huraian tugas yang jelas, keutamaan kepada tugas dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan sumber-sumber yang ada dapat diuruskan dengan lebih berkesan. Dalam dimensi ini, pentadbiran pengetua berfokus kepada usaha untuk melahirkan organisasi yang berkesan dengan mencipta dan melaksanakan prosedur dan sistem sokongan, memberi kepercayaan kepada staf dengan membina hubungan yang santai, tidak formal dan mewakili tugas-tugas yang sesuai kepada staf.

#### DIMENSI STRATEGI PERUBAHAN

Strategi perubahan bertujuan untuk mengenal pasti pelbagai tahap kemahiran pengetua dalam perancangan jangka panjang yang mempunyai perkaitan dengan aktiviti bulanan, mingguan dan harian mereka di sekolah. Terdapat pengetua yang hanya fokus pada aktiviti semasa sahaja, dan mengharapkan tindakan-tindakan yang dilaksanakan pada masa sekarang akan memberi sumbangan untuk mencapai matlamat jangka panjang organisasi. Terdapat pengetua yang menilai kembali tentang tindakan yang mereka laksanakan dan berfikir bagaimana semua aktiviti yang dilaksanakan dapat ditingkatkan prestasinya, manakala fokus yang lain tertumpu kepada setiap peristiwa yang berlaku, 'merawat' setiap kelemahan dalam semua tindakan yang diambil daripada perspektif yang berbeza dengan pendekatan yang sebelumnya.

#### KEPIMPINAN *SERVANT*

Kepimpinan *servant* ditakrifkan sebagai falsafah kepimpinan yang memberi fokus untuk membangunkan pekerja dengan menggilap sepenuhnya potensi mereka ke arah melaksanakan tugas dengan lebih cekap, kepimpinan komuniti, motivasi sendiri dan kemampuan kepimpinan masa depan (Grieves 2010). Greenleaf (1970) menggariskan sembilan kepimpinan *servant*, iaitu: (1) kemahiran mendengar, (2) empati, (3) memulihkan, (4) kesedaran, (5) pujukan, (6) pembentukan konsep, (7) berpandangan jauh, (8) kepimpinan dan (9) komitmen untuk membangunkan orang lain dan membangunkan komuniti.

Walau bagaimanapun, kajian ini memberi tumpuan kepada tujuh dimensi kepimpinan *servant* seperti yang dikemukakan oleh Liden et al. (2008). Liden et al., telah memberi fokus kepada tujuh dimensi kepimpinan *servant* iaitu: (1) pemulihan emosi, (2) membangunkan komuniti, (3) mengutamakan subordinat, (4) membantu kecemerlangan dan pembangunan diri subordinat, (5) memberi kuasa kepada subordinat, (6) kemahiran konseptual dan (7) beretika.

#### TUJUAN KAJIAN

Tujuan laporan kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan *servant* terhadap pengurusan perubahan di sekolah. Secara khusus, tujuan kajian ini adalah untuk: (1) Mengetahui pasti aspek-aspek kepimpinan *servant* sebagai penyumbang utama kepada pengurusan perubahan di sekolah dan (2) Mengetahui pasti tahap kepimpinan *servant* dan pengurusan perubahan di sekolah.

#### METODOLOGI

Kajian ini dijalankan secara kaedah tinjauan yang menggunakan soal selidik untuk mengumpul maklumat yang diperlukan daripada guru-guru dan pengetua di sekolah-sekolah menengah zon utara (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak). Sampel kajian terdiri daripada 342 orang guru sekolah menengah di zon utara. Sampel kajian dipilih dengan menggunakan teknik persampelan rawak mudah. Hanya guru-guru yang berkhidmat dua tahun dan lebih sahaja diambil kira sebagai sampel kajian kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Sala 2002).

Kepimpinan *servant* diukur dengan menggunakan soal selidik *Servant Leadership Scale* (SLS) yang dibina oleh Liden et al. (2008) dan instrumen *Change Facilitator Style Questionnaire* (CFSQ) (Hall et al. 1988) pula digunakan untuk mengukur pengurusan perubahan di sekolah. *Servant Leadership Scale* (SLS) mengandungi 28 item dan CFSQ mengandungi 30 item. Soal selidik dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A (7 item) bagi memperoleh maklumat latar belakang guru; Bahagian B (30 item) bertujuan mengukur pengurusan perubahan; Bahagian C (28 item) pula bertujuan menguji kepimpinan *servant* pengetua dan Bahagian D (7 item) adalah mengenai latar belakang pengetua.

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah diuji kesahan muka dan kesahan kandungan melalui penilaian pakar (expert judgement) oleh tiga pakar yang arif dalam pengurusan dan pentadbiran serta penyelidikan. Kajian rintis telah dijalankan terhadap guru-guru di daerah Kubang Pasu, Kedah bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik kajian ini. Sejumlah 40 soal selidik telah diedarkan, di mana jumlah ini sudah mencukupi untuk menghasilkan analisis yang sahih (Anastasi & Urbina, 1997). Indeks kebolehpercayaan (Alfa Chronbach) soal selidik bagi setiap konstruk adalah seperti dalam Jadual 1. Dengan ini, nilai kebolehpercayaan setiap dimensi dan setiap kumpulan adalah tinggi dan sesuai digunakan dalam kajian.

JADUAL 1. Nilai koefisien Alpha Cronbach bagi setiap dimensi

Dimensi	Jumlah Item	Koefisien Alpha Cronbach
Pengurusan perubahan		
Keprihatinan kepada orang lain	10	.90
Kecekapan organisasi	10	.80
Strategi perubahan	10	.86
Kepimpinan <i>Servant</i>		
Kemahiran konseptual	4	.87
Memberi kuasa kepada subordinat	4	.75
Membantu kecemerlangan dan pembangunan diri subordinat	4	.72
Mengutamakan subordinat	4	.90
Beretika	4	.76
Pemulihan emosi	4	.91
Membangunkan komuniti	4	.78

Data kajian ini dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 16. Statistik deskriptif dengan menggunakan peratus, min dan sisihan piawai digunakan. Penentuan tahap kepimpinan *servant* dan pengurusan perubahan adalah berdasarkan kepada interpretasi skor min seperti dalam Jadual 2. Statistik inferensi, iaitu Analisis Regresi Berganda digunakan untuk mengenal pasti aspek-aspek kepimpinan *servant* sebagai peramal kepada pengurusan perubahan di sekolah.

JADUAL 2. Interpretasi skor min kepimpinan *servant* dan pengurusan perubahan

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 1.89	Sangat rendah
1.90 hingga 2.69	Rendah
2.70 hingga 3.49	Sederhana
3.50 hingga 4.29	Tinggi
4.30 hingga 5.00	Sangat tinggi

## DAPATAN KAJIAN

### TAHAP KEPIMPINAN *SERVANT* DI SEKOLAH

Berdasarkan Jadual 3, didapati bahawa secara keseluruhannya guru-guru di zon utara Malaysia (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) berpendapat bahawa semua dimensi kepimpinan *servant* berada pada tahap yang tinggi. Terdapat dua dimensi yang menunjukkan skor min yang paling tinggi, iaitu dimensi memberi kuasa kepada subordinat dan dimensi membantu kecemerlangan dan pembangunan diri subordinat dengan skor min masing-masing ialah 4.17. Seterusnya diikuti oleh dimensi pemulihan emosi (min = 4.11), dimensi kemahiran konseptual (min = 4.10), dimensi mengutamakan subordinat (min = 4.06), dimensi beretika (min = 4.05) dan akhir sekali dimensi membangunkan komuniti (min

= 3.74). Secara keseluruhannya guru-guru di zon utara berpendapat amalan kepimpinan *servant* di sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 3.80).

JADUAL 3. Tahap kepimpinan *servant* di sekolah

Dimensi Kepimpinan <i>Servant</i>	Min	S.P	Tahap
1. Memberi kuasa kepada subordinat	4.17	0.49	Tinggi
2. Membantu kecemerlangan dan pembangunan diri subordinat	4.17	0.49	Tinggi
3. Pemulihan emosi	4.11	0.52	Tinggi
4. Kemahiran konseptual	4.10	0.51	Tinggi
5. Mengutamakan subordinat	4.06	0.53	Tinggi
6. Beretika	4.05	0.49	Tinggi
7. Membangunkan komuniti	3.74	0.48	Tinggi
Kepimpinan <i>Servant</i> (keseluruhan)	3.80	0.45	Tinggi

### TAHAP PENGURUSAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Berdasarkan Jadual 4, didapati bahawa secara keseluruhannya guru-guru di zon utara Malaysia (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak) berpendapat bahawa kesemua tiga dimensi pengurusan perubahan di sekolah menunjukkan tahap amalan yang tinggi. Dimensi strategi perubahan (min = 4.10) merupakan dimensi pengurusan perubahan yang paling tinggi, diikuti oleh dimensi keprihatinan kepada orang lain (min = 4.08) dan dimensi kecekapan organisasi (min = 3.94). Secara keseluruhannya guru-guru di zon utara berpendapat pengurusan perubahan di sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 4.04).

JADUAL 4. Tahap pengurusan perubahan di sekolah

Dimensi Kepimpinan <i>Servant</i>	Min	S.P	Tahap
1. Strategi perubahan	4.10	0.46	Tinggi
2. Keprihatinan kepada orang lain	4.08	0.46	Tinggi
3. Kecekapan organisasi	3.94	0.49	Tinggi
Pengurusan perubahan secara keseluruhan	4.04	0.42	Tinggi

### PENGARUH KEPIMPINAN *SERVANT* TERHADAP PENGURUSAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Jadual 5 menunjukkan ringkasan keputusan analisis regresi berganda langkah demi langkah yang digunakan. Secara statistiknya R berganda tidak sama dengan sifar ( $R = 0.988$ ;  $F = 2314.017$ ;  $p < 0.05$ ). Dengan ini, menunjukkan bahawa kepimpinan *servant* secara positif dan signifikan mempengaruhi pengurusan perubahan di sekolah.

Berdasarkan Jadual 5, terdapat lima dimensi kepimpinan *servant* yang menjadi peramal kepada pengurusan perubahan di sekolah, iaitu mengutamakan subordinat ( $t = 11.876$ ,  $p < 0.05$ ); beretika ( $t = 16.355$ ,  $p < 0.05$ ); pemulihan emosi ( $t = 19.075$ ,  $p < 0.05$ ); membangunkan komuniti ( $t = 20.724$ ,  $p < 0.05$ ) dan memberi kuasa kepada subordinat ( $t = 15.310$ ,  $p < 0.05$ ). Gabungan pembolehubah peramal memberi sumbangan sebanyak 97.6 peratus kepada varians pengurusan perubahan di sekolah.



JADUAL 5. Ringkasan keputusan analisis regresi berganda dimensi-dimensi kepimpinan *servant* terhadap pengurusan perubahan di sekolah

Peramal	B	Beta	t	P
Kemahiran konseptual	0.018	0.022	1.939	0.053
Mengutamakan subordinat	0.146	0.184	11.876	0.000
Beretika	0.188	0.219	16.355	0.000
Pemulihan emosi	0.223	0.277	19.075	0.000
Membangunkan komuniti	0.187	0.215	20.724	0.000
Memberi kuasa kepada subordinat	0.215	0.249	15.310	0.000
Membantu kecemerlangan dan pembangunan diri subordinat	0.019	0.025	2.005	0.073

R = 0.988      R Square = 0.976      Adjusted R Square = 0.976  
F = 2314.017      P = .000

Jadual 2 menunjukkan dimensi membangunkan komuniti adalah paling signifikan mempengaruhi pengurusan perubahan ( $B = .215$ ,  $t = 20.724$ ), diikuti dengan pemulihan emosi ( $B = .277$ ,  $t = 19.075$ ), beretika ( $B = .219$ ,  $t = 16.355$ ), memberi kuasa kepada subordinat ( $B = .249$ ,  $t = 15.310$ ), mengutamakan subordinat ( $B = .184$ ,  $t = 11.876$ ) dan akhir sekali kemahiran konseptual ( $B = .022$ ,  $t = 1.939$ ).

#### PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

##### KEPIMPINAN *SERVANT* MENJADI PERAMAL KEPADA PENGURUSAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Dapatan kajian menunjukkan lima dimensi kepimpinan *servant* mempunyai pengaruh yang signifikan kepada pengurusan perubahan di sekolah, iaitu mengutamakan subordinat, beretika, pemulihan emosi, membangunkan komuniti dan memberi kuasa kepada subordinat. Gabungan pembolehubah-pembolehubah peramal memberi sumbangan sebanyak 97.6% kepada varians pengurusan perubahan di sekolah. Hasil kajian ini adalah konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Jasvinder (2010), Laurie (2011), dan Savage (2011). Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian oleh Marjolein dan Van Dierendonck (2012) yang mendapati kepimpinan *servant* memberi sumbangan yang besar terhadap komitmen kepada perubahan. Dimensi membangunkan komuniti adalah paling signifikan mempengaruhi pengurusan perubahan di sekolah. Dimensi ini menerangkan bahawa pemimpin berkeupayaan membangunkan pasukan yang bersatu padu dengan memupuk komitmen bersama, komunikasi yang berkesan dan bertindak balas terhadap halangan (Barbuto & Wheeler 2006). Hal ini bermaksud peranan kepimpinan sangat penting dalam menentukan kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi dan ciri-ciri kepimpinan *servant* perlu diketengahkan untuk menghasilkan perubahan yang berkesan.

Namun begitu, dapatan kajian ini bertentangan dengan kajian yang dijalankan oleh Gile (2012) yang mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan perubahan di organisasi dengan aspek-aspek kepimpinan

*servant*. Williams (2010) yang menjalankan kajian tentang hubungan perubahan organisasi dengan kepimpinan mendapati bahawa kepimpinan *servant* di organisasi kecil yang tidak berorientasikan keuntungan tidak mempunyai hubungan dengan keberkesanan pengurusan perubahan organisasi.

#### KEPENTINGAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Sejarawan membuktikan bahawa sesuatu tamadun semestinya melalui beberapa fasa perubahan, serta proses asimilasi dan diversifikasi (Abd. Ghafar 2010). Kekuatan dan kelemahan diadili oleh kebolehan atau ketidakbolehan mengubahsuai kepada persekitaran yang berubah dan dalam masa yang sama tidak kehilangan identiti dan parameter asal. Ahli sains berpendapat perubahan ini merupakan suatu proses semula jadi di mana sesuatu organisasi itu perlu mekanisme menangani perubahan yang diakibatkan oleh faktor luaran dan dalaman yang dibawa oleh proses maklum balas dan tindak balas melalui sistem komunikasi dan maklumat antara manusia dan sistem (Joesoef 2009).

Keupayaan sesebuah organisasi melaksanakan perubahan melalui satu anjakan paradigma merupakan satu jaminan untuk mencapai kecemerlangan organisasi (Myers et al. 2012). Apabila tanggapan ahli organisasi telah bersedia untuk berubah, sudah pasti usaha penyesuaian organisasi dapat dilaksanakan dengan mudah. Keadaan inilah yang akan menentukan perlakuan seseorang ketika menjalankan tugas. Perlakuan mempengaruhi ahli organisasi agar menerima perubahan boleh dilakukan melalui daya kepimpinan organisasi (Fullan 2007; Jamil 2011). Justeru, huraian tentang setiap dimensi dan isu yang berkaitan dengan pengurusan perubahan amat perlu untuk memberi penjelasan terperinci dan kefahaman kepada pemimpin organisasi.

Bentuk-bentuk perubahan yang lazim berlaku dalam sesebuah organisasi ialah perubahan tentang struktur organisasi, perubahan cara bekerja, perubahan teknologi dan perubahan budaya organisasi (Ab. Aziz 2008; Fullan 2007). Perubahan-perubahan yang berlaku selalunya sentiasa dilihat dari sudut positif dan pengurus

organisasi akan cuba meningkatkan keberkesanan dengan mengamalkan corak kepimpinan baharu.

Konsep perubahan sekolah ditafsirkan dalam pelbagai konteks. Misalnya, menurut Kuhn (2012), perubahan sekolah merupakan proses kelahiran semula sekolah tersebut berdasarkan visi, matlamat dan hala tuju yang jelas dalam meningkatkan pengurusan dan pentadbiran yang cekap. Hall dan Hord (2011) mendakwa, perubahan ialah suatu proses kematangan organisasi. Manakala Hoppey dan Mc Leskey (2013) menggambarkan perubahan sebagai satu garis panduan untuk mencapai keperluan organisasi dalam mewujudkan proses yang kompleks dan cekap dalam organisasi. Menurutnya lagi, ia merupakan satu perubahan minda. Terdapat banyak kajian yang menjelaskan proses-proses perubahan dan bagaimana perubahan tersebut dilaksanakan dengan berkesan. Fullan (2007) melihat proses perubahan berdasarkan tiga aspek dengan menitikberatkan individu sebagai pelaksana perubahan, iaitu (1) Proses permulaan yang menjurus kepada satu keputusan untuk menerima perubahan; (2) Proses pelaksanaan dengan meletakkan satu konseptual perubahan sebagai satu amalan; dan (3) Proses penginstitutionan, iaitu jika perubahan dapat diserapkan dalam sistem dan telah menjadi sebahagian daripada sistem atau sebaliknya, maka perubahan boleh dilaksanakan atau tidak. Menurut Park dan Jeung (2013) pula, perubahan sekolah ialah mengenai proses perubahan individu dan organisasi serta melibatkan proses meningkatkan semangat, afektif, dan faktor-faktor intelektual untuk guru memperbaiki dan memahami amalan pedagogi mereka. Apa yang jelas, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan daya kepimpinan sekolah (Fullan 2007; Ghitulescu 2013; Kotter 2012)

#### KEPIMPINAN PERUBAHAN

Kepimpinan perubahan merupakan kebolehan dan kemahiran untuk membantu organisasi memberi tindak balas dan menyesuaikan diri dengan cabaran dalam perubahan (Clark 2008). Pemimpin harus memiliki kredibiliti dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberi inspirasi dan motivasi kepada subordinat. Pemimpin perlu mempunyai kemahiran dalam melaksanakan perubahan dan mempengaruhi subordinat untuk bekerjasama dan menyokong perubahan agar mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi (Fullan 2007).

Pengurusan perubahan organisasi memerlukan kepimpinan yang efektif; tingkah laku seperti kebolehan memotivasi subordinat, kemahiran komunikasi dan pembinaan pasukan didapati menjadi peramal kepada kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi (Gilley et al. 2009, Lunenberg 2010; Stantein et al. 2010, Yulk 2008). Justeru, pemimpin organisasi perlu mengintegrasikan kepimpinan dengan *soft skill* untuk memudahkan proses

perubahan dalam organisasi (Fullan 2007; McShane & Von Glinow 2010; Myers 2012).

#### PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN SEKOLAH

Pelaksanaan strategi perubahan organisasi yang kreatif dan inovatif merupakan bahagian yang paling penting dalam organisasi moden. Ia adalah idea mewujudkan struktur atau susunan bahagian-bahagian yang membantu meningkatkan prestasi.

Mekanisme untuk perubahan yang berjaya sering dikendalikan dengan membina model mengukuhkan perubahan dan pembelajaran organisasi yang berterusan (Lund 2008; Lunenberg 2010). Walau bagaimanapun, Sorge dan Wittelloostwijn (2004) berhujah bahawa sering kali perubahan yang dilaksanakan organisasi tidak berkesan kerana kegagalan mengintegrasikan kepimpinan dan strategi komunikasi yang berkesan. Kegagalan perubahan yang dilaksanakan bukan disebabkan oleh kelemahan visi dan bentuk perubahan, tetapi disebabkan oleh pemimpin yang tidak memahami kompleksiti yang mereka hadapi semasa melaksanakan perubahan (Fullan 2007; Karp & Helgo 2008). Sehubungan dengan itu, pemimpin harus mempunyai kemahiran komunikasi, *soft skill* dan membina pasukan yang mantap untuk membawa kejayaan dalam pelaksanaan perubahan organisasi (Allen et al. 2007; Fullan 2007; Myers et al. 2012).

Sistem di sekolah seolah-olah berada dalam keadaan malar perubahan, dan sekolah juga seolah-olah tidak dapat mengekalkan momentum perubahan (Fullan 2007). Mentaliti bahawa 'kita melakukan dengan cara itu, jadi mengapa perlu perubahan' ketara dalam pendidikan (Lunenburg 2010). Budaya di sekolah secara umumnya menyokong status quo dan menolak perubahan (Jamelaa Bibi 2013; Park & Jeung 2013). Tshubwana (2006) menyatakan bahawa apabila berhadapan dengan perubahan, guru-guru sering kembali kepada belajar tingkah laku yang baru. Pada dasarnya, apabila sesebuah sekolah menerima perubahan, ia lebih banyak memberi tekanan berbanding jika ia menentang perubahan. Gallagher, Bagin dan Moore (2005) menunjukkan bahawa kadar penerimaan inisiatif baru juga merupakan pembolehubah yang perlu dipertimbangkan. Mereka menekankan bahawa inovasi yang terbaik boleh gagal jika ia tidak dilaksanakan dengan betul.

Pemimpin pendidikan, ibu bapa, guru-guru dan pelajar mesti memberi kerjasama dan berfungsi sebagai sebahagian daripada gerakan strategi perubahan yang berjaya (Fullan 2007). Hal ini demikian kerana komitmen semua pihak dalam organisasi dituntut agar perubahan yang dilaksanakan akan lebih mudah dan memberi impak yang lebih berkesan (McShane & Von Glinow 2010). Keperluan untuk memberi tumpuan kepada meningkatkan kualiti pengajaran bermakna terdapat keperluan untuk mewujudkan akses yang lebih kepada program-program yang berkualiti tinggi untuk amalan terbaik (Senge 2000).

Tambahan pula, mekanisme untuk perubahan yang berjaya dalam bentuk dasar-dasar dan pengaruh program harus dilihat sebagai satu peluang yang mempengaruhi kualiti pendidikan dalam pelbagai cara yang positif.

#### KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian membuktikan bahawa kepimpinan *servant* memainkan peranan penting dalam usaha meningkatkan keberkesanan pengurusan perubahan di sekolah. Oleh itu, seharusnya pemimpin-pemimpin sekolah di Malaysia diberi pendedahan dan latihan yang mencukupi bagi meningkatkan kepimpinan *servant* mereka dalam usaha melaksanakan pengurusan perubahan yang lebih berkesan di sekolah. Untuk mencapai agenda transformasi pendidikan negara, aspek-aspek kepimpinan *servant* dan pengurusan perubahan organisasi perlu diberi perhatian sewajarnya.

#### RUJUKAN

- Abas Awang & Balasandran A. Ramiah. 2002. Peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-11*. Institut Aminuddin Baki (Cawangan Utara). Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Anastasi, A. & Urbina, S. 1997. *Psychological Testing*. New York: Prentice Hall.
- Azlin Norhaini. 2006. Amalan Bidang Pengetua: Satu Kajian Kes. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Barbuto, I.E. & Wheeler, D.W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management* 31(3): 300-326.
- Barsade & Gibson. 2007. Why does affect matter in organizations?. *Academy of Management Perspectives February*: 36-59.
- Bass & Riggio. 2006. *Transformational leadership*. (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanchard, K.H. 2004. *Customer Mania! Ready to Serve*. New Jersey: Harper Collins Business.
- Brummelhuis, L.T. 2012. *The Relationship between Servant Leadership, Quality of Communication, Change Readiness and Successful Change*. University of Groningen.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future. *Journal of Change Management* 4(4): 309-325.
- Ehrhart, M.G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology* 57(1): 61-94.
- Erin Marie, E. 2012. Principals' servant leadership and teachers' job satisfaction. *Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences*, 73(5-8): 30-80.
- Farmer, S.W. 2010. Servant leadership and demographic factor. *Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences* 71(2-A): 691.
- Fuchs, S. & Edwards, M.R. 2012. Predicting pro-change behaviour: the role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resources Management Journal* 22(1): 39-59.
- Fullan, M. 2007. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teacher College Press
- Ghitulescu, B.E. 2013. Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviours. *Journal of Applied Behavioral Science* 49(2): 206-245.
- Giles, T. 2012. Principal leadership in response to intervention (RTI): A mixed method study examining a servant leadership approach to reform. *Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences* 73(4-A): 13-23.
- Greenleaf, R.K. 1970. *The Servant as Leader*. Indianapolis, ST: The Robert K. Greenleaf Centre.
- Grieves, J. 2010. *Organizational Change: Themes & Issues*. New York: Oxford University Press.
- Guenzi, P., Pardo, C. & George, L. 2007. Relational selling strategy and key account manager's relationship behaviours: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 36: 121-133.
- Hall, G.E. & George, A.G. 1988. *Development of a Framework and Measure for Assessing Principal Change Facilitator Style*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA, April 5-9.
- Hallinger, P. 2009. Leadership for 21<sup>st</sup> century schools: From instructional leadership to leadership for learning. In *Proceeding 1<sup>st</sup> Regional Conference on Educational Leadership and Management*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. 2010. *Second International Handbook of Educational Change*. London: Kluwer Academic Publisher.
- Harrington, H.J., Conner, D.R. & Horney, N.L. 2000. *Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects*. New Jersey: Mc Graw-Hill.
- Herkenhoff, L. 2004. Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*. March-April 2004, 13: 73-81
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim. 2013. Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah negeri Pahang dalam *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20, 2013*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jasvinder, K. 2010. *A Mixed Method Case Study: Bar-On EQ-i Framework of Emotional Intelligence and the School Leadership Experiences of Principals Who Completed an Urban Leadership Program in Northern California*. USA: Proquest Umi Dissertation Publishing.
- Joesoef, S. 2009. School leadership challenges towards learning for 21<sup>st</sup> century dalam *Proceeding 1<sup>st</sup> Regional Conference on Educational Leadership and Management*, 9-18. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Khair Mohamad Yusuf. 2009. Technology-abled innovations for future educational leaders, administrations and managers dalam *Proceeding 1<sup>st</sup> Regional Conference on Educational Leadership and Management*, 29-37. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kool, M. & Dierendonck, D.V. 2012. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management* 25(3): 422-433
- Kotter, J.P. 2012. *The Hearts of Change : Real-life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2011. *The Five Practices of Exemplary Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.

- Laurie, B.L. 2011. Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation of the effects of servant leadership in distance education programs. Thesis Doctor of Philosophy. Capella University, San Antonio.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *Leadership Quarterly* 19: 161-177.
- Lunenburg, F.C. 2010. Force for and resistance to organizational change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* 27(4): 1-10.
- Melchar, D.E. & Bosco, S.M. 2010. Achieving A high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry* 9(1): 74-88.
- Metwally, D. 2012. Leadership and managing change: Does gender make a real difference in Egypt? *The Business Review, Cambridge* 19(2): 101-114.
- Naimatullah, S. & Syed Ghulam, S.S. 2010. Relationship between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management* 23(5): 640-652.
- Norsidah Mohd Noordin. 2008. Relationship between emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment with organizational readiness for change in Malaysian Institute of Higher Learning. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia.
- Park, J.H. & Jeung, D.W. 2013. School reforms, principal leadership and teacher resistance: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Education* 33(1): 34-53.
- Rusmini Ku Ahmad. 2006. Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal* 23: 145-157.
- Sala, F. 2002. *Emotional Competency Inventory (ECI): Technical Manual*. Cleveland: HayGroup, McClelland Centre for Research and Innovation.
- Savage, A.A. 2011. *Phenomenological Study of Theory, Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, and Barriers*. ProQuest, UMI Dissertation Publishing.
- Shahril Marzuki. 2000. Kepimpinan pengajaran di kalangan pengetua. *Jurnal Institut Pengetua* 1(1): 7-17.
- Sidra, A., Zuhair, M.F., Noman, S. & Sajid, A. 2012. Role of leadership in change management process. *Abasyn Journal of Social Sciences* 5(2): 111-124.
- Williams, V.E. 2010. Organizational change and leadership within a small non profit organization. A qualitative study of servant leadership and resistance to change. *Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences* 71(1-A): 253-267.
- Yahya Don. 2009. Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya.

Izani Ibrahim\*  
 Institut Aminuddin Baki (Cawangan Utara)  
 06000 Jitra  
 Kedah Darul Aman  
 Malaysia

Yahya Don  
 Universiti Utara Malaysia

Pengarang untuk surat-menyurat\*; emel: izaniib@iab.edu.my  
 Diserahkan : 1 Disember 2013  
 Diterima : 30 Mac 2014