



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA
GURU DAN CABARAN YANG DIHADAPI DI
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI
MAUMERE, INDONESIA**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah

KHAIDIR



PustakaTBainun



ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2024



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA GURU DAN
CABARAN YANG DIHADAPI DI SEKOLAH
MENENGAH ATAS NEGERI
MAUMERE, INDONESIA

KHAIDIR

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI

2024



Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 10 September 2024

i. Perakuan pelajar :

Saya, KHAIDIR, P20161001098, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA GURU DAN CABARAN YANG DIHADAPI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAUMERE, INDONESIA

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF. DR. KHALIP BIN MUSA (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk

AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA GURU DAN CABARAN YANG DIHADAPI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAUMERE, INDONESIA

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah DOCTOR FALSAFAH-PENGURUSAN PENDIDIKAN (SLA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

6/11/2024

Tarikh

Tandatangan Penyelia



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA GURU DAN CABARAN YANG DIHADAPI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAUMERE, INDONESIA

No. Matrik / Matric's No.: P20161001098

Saya / I: KHAIDIR

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / *Please tick (✓) for category below:-*

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / *Contains confidential information under the Official Secret Act 1972*

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / *Contains restricted information as specified by the organization where research was done.*

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

DR. KHALIF MUSA
Profesor Madya
(Tandatangan Penyelektoran / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 10 SEPTEMBER 2024

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah SWT, kerana dengan limpah dan kurnia-Nya, pengajian saya menjadi sempurna. Perjalanan untuk merealisasikan impian ini sangat mematangkan saya sebagai seorang anak, ayah, suami, guru dan pelajar. Begitu banyak pengalaman dan cabaran yang telah ditempuhi sama ada senang mahupun sukar. Sepanjang perjalanan untuk sampai ke titik akhir perjuangan, ia tidak akan dapat dicapai tanpa sokongan dan bimbingan berterusan daripada semua dan pelbagai pihak. Justeru, saya dengan sepenuh jiwa raga ingin mengabadikan rasa syukur dan terima kasih di atas segala kasih sayang, pengorbanan, kerjasama, perhatian dan pertimbangan yang saya terima sepanjang perjalanan ini.

Terlebih dahulu saya ingin merakamkan penghargaan kepada insan yang sangat bertanggungjawab, berdedikasi dan memainkan peranan penting dalam membantu dan membimbing saya sepanjang kajian ini dijalankan iaitu Prof. Dr. Khalip Bin Musa dan Prof. Dr. Mohammad Asri Bin Mohammad Noor. Beliau merupakan penyelia, pensyarah, fasilitator, mentor dan rakan saya yang banyak memberikan input secara langsung dalam penyelidikan sehingga selesai.

Kedua, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua pensyarah dan kakitangan yang bertugas di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi Universiti Pendidikan Sultan Idris yang telah banyak memudahkan segala urusan berkaitan sepanjang pengajian saya.

Ketiga, saya juga tidak lupa merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada isteri tercinta, Endang Purwanti dan anak-anak saya M. Raihan Djabal Tsur dan Wildan Rizky Syukri Ni'am kerana menjadi inspirasi, dorongan dan sokongan kepada saya sepanjang kajian ini dibuat dalam masa susah dan senang. Begitu juga buat ibu bapa, adik-beradik dan rakan-rakan yang sentiasa memberikan dorongan dan sokongan moral yang berterusan sepanjang kajian ini dijalankan. Oleh kerana itu, atas segala jasa baik kalian, hanya Allah SWT yang dapat membalasnya.



ABSTRAK

Penyelidikan dijalankan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan distributif pengetua dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Selain itu, penyelidikan dijalankan untuk mengenal pasti amalan prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kompetensi pedagogi, keperibadian, profesional, dan sosial pada dimensi visi misi dan matlamat, budaya sekolah, tanggung jawab dan amalan kepimpinan sekolah, serta cabaran-cabaran amalan kepimpinan distributif yang dihadapi di sekolah. Kaedah kajian ini dijalankan secara kualitatif menggunakan pendekatan kajian kes dengan kaedah pensampelan bertujuan di tiga buah sekolah menengah atas negeri di Maumere, Kabupaten Sikka, Nusa Tenggara Timur, Indonesia. Sampel kajian melibatkan 3 orang pengetua, 2 orang guru di setiap sekolah dan ibu bapa pelajar. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen seterusnya dilakukan transkripsi data dan analisis data melalui penyajian data; pengurangan data; penggabungjalinan data; dan kesimpulan. Dapatan kajian merumuskan bahawa amalan kepimpinan distributif di sekolah menengah atas di Maumere dijalankan dengan mengutamakan ciri-ciri : pendelegasian dan pengagihan tanggungjawab, asas kebijakan dan keputusan secara demokrasi, membuka pemikiran dan pendapat guru. Kerjasama dan kolaborasi dibangunkan bagi pencapaian visi misi sekolah, baik kepada guru, pelajar, ibu bapa pelajar, komuniti dan masyarakat persekitaran. Kepimpinan distributif dapat meningkatkan prestasi kerja guru SMA Negeri di Maumere dibuktikan dalam penilaian prestasi dan kompetensi pedagogi, keperibadian, profesional, dan sosial pada dimensi visi misi dan matlamat, budaya sekolah, tanggung jawab dan amalan kepimpinan sekolah. Cabaran yang dihadapi oleh pengetua sekolah dalam menjalankan kepimpinan distributif mempunyai persamaan dan perbezaan. Persamaan dan perbezaan akibat pengaruh persekitaran dan kualiti fasiliti di setiap sekolah. Persamaan dalam cabaran ini termasuk pelaksanaan program kerja, tanggungjawab pentadbiran, kecekapan menggunakan IT, ketersediaan kemudahan IT yang sangat minimum, peningkatan kerjasama, disiplin, dan perbezaan antara budaya masyarakat, peraturan dan budaya sekolah. Implikasi kajian mendapati amalan kepimpinan distributif dapat membantu pemimpin dalam menguruskan prestasi kerja guru dan cabaran yang berkaitan.

**DISTRIBUTIVE LEADERSHIP PRACTICES OF INSIDE LEADERSHIP
IMPROVING TEACHERS' WORK ACHIEVEMENT AND
CHALLENGES HELD AT STATE HIGH SCHOOL
MAUMERE, INDONESIA**

ABSTRACT

The research was conducted to identify the principal's of distributive leadership practices in improving teachers' job performance. Additionally, the research aimed to identify teacher performance practices related to pedagogical, personal, professional, and social competencies in the dimensions of vision, mission, and goals, school culture, school leadership responsibilities and practices, and the challenges of distributive leadership practices faced in schools. The study sample comprised three elderly individuals, two teachers from each school, and the parents of the student. Data collection techniques are carried out through observation, themes and document analysis, then data transcription and data analysis through data presentation; data reduction; data triangulation; and conclusion. The findings of the study conclude that the practice of distributive leadership in high schools in Maumere is carried out by prioritizing the following characteristics: delegation and assignment of responsibilities, democratic principles of policy and decisions, opening up of teachers' thoughts and opinions. Cooperation and collaboration are developed to achieve the school's vision and mission, both for teachers, students, parents, the community and the surrounding community. Distributive Leadership can improve the job performance of State High School teachers in Maumere as proven in the assessment of pedagogical, personal, professional and social performance and competence in the dimensions of vision, mission and goals, school culture, responsibilities and school leadership practices. The challenges faced by school leaders in carrying out distributive leadership have similarities and differences. Similarities and differences due to the influence of the environment and the quality of facilities in each school. The challenges share similarities in the implementation of job programs, administrative responsibilities, IT proficiency, availability of minimal IT facilities, increased cooperation, discipline, and differences between community cultures, regulations, and school culture. The study's findings suggest that distributive leadership practices can assist leaders in managing teacher job performance and related challenges.

KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii
SENARAI LAMPIRAN	xx

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.1.1	Kompetensi Pedagogi	7
1.1.2	Kompetensi Kepribadian	8
1.1.3	Kompetensi Sosial	8
1.1.4	Kompetensi Profesional	9
1.2	Latar Belakang Kajian	10
1.3	Pernyataan Masalah	14
1.4	Tujuan Kajian	22
1.5	Objektif Kajian	23
1.6	Persoalan Kajian	23
1.7	Kerangka Teori Kajian	24

1.8	Kerangka Konseptual kajian	30
1.9	Batasan Kajian	33
1.10	Kepentingan Kajian	33
1.10.1	Daripada Segi Ilmiah	33
1.10.2	Daripada Segi Praktis	34
1.11	Definisi Operasional	34
1.11.1	Amalan Kepimpinan Distributif	34
1.11.2	Penetapan Visi, Misi dan Matlamat	35
1.11.3	Budaya Sekolah	35
1.11.4	Perkongsian Tanggungjawab	35
1.11.5	Amalan Kepimpinan	36
1.11.6	Prestasi Kerja Guru	36
1.11.7	Kompetensi Pedagogi	36
1.11.8	Kompetensi Keperibadian	37
1.11.9	Kompetensi Profesional Guru	37
1.11.10	Kompetensi Sosial	37
1.11.11	Cabaran	38
1.11.12	Cabaran Guru	38
1.11.13	Cabaran Pelajar	38
1.11.14	Cabaran Komuniti Ibu bapa	39
1.11.15	Cabaran Fasiliti	39
1.12	Rumusan	39

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	40
2.2	Kepimpinan	42

2.2.1	Teori Sifat (Trait Theory)	42
2.2.2	Teori Laluan Matlamat (Path Goal Theory)	44
2.3	Amalan Kepimpinan Distributif Pengetuan	45
2.3.1	Definisi Kepimpinan Distributif	45
2.3.2	Sejarah Pembangunan Kepimpinan Distributif	55
2.4	Teori dan Model Kepimpinan Distributif	60
2.4.1	Model Elmore	65
2.4.2	Model Gordon	72
2.4.3	Model Spillane et.al	77
2.4.4	Model Hulpia et.al	79
2.4.5	Model Leithwood et.al	82
2.4.6	Model MacBeath	84
2.4.7	Model Groon	88
2.4.8	Model Hargreaves dan Fink	90
2.5	Cabaran Dalam Amalan Kepimpinan Distributif	96
2.5.1	Cabaran Guru	96
2.5.2	Cabaran Pelajar	97
2.5.3	Cabaran Komuniti Ibu bapak	98
2.5.4	Cabaran Fasiliti	99
2.6	Model Amalan Kepimpinan Distributif Gordon	100
2.7	Prestasi Kerja Guru	107
2.7.1	Pengertian dan Konsep Prestasi Kerja Guru	107
2.7.2	Teori dan Model Prestasi Kerja Guru	112
2.7.2.1	Kompetensi Pedagogi	113
2.7.2.2	Kompetensi Keperibadian	115

2.7.2.3	Kompetensi Sosial	116
2.7.2.4	Kompetensi Profesional guru	117
2.8	Kajian Lepas	131
2.8.1	Implikasi Kepimpinan Distributif Pengetua Menengah	
	Atas Negeri Sendawar Terhadap Peranan Pengetua	131
2.8.1.1	Bentuk-Bentuk Perubahan yang Terjadi di Sekolah	
	Akibat dari Pelaksanaan Kepimpinan	
	Distributif	136
2.8.1.2	Model Kepimpinan Pengetua SMA Negeri	
	Sendawar	141
2.8.2	Kepimpinan Pengetua Berbasis Budaya Beretika Dalam	
	Meningkatkan Kualiti Sekolah	142
2.8.2.1	Strategi Kepimpinan Pengetua Berbasis Budaya	
	Beretika Dalam Meningkatkan Kualiti Sekolah	142
2.8.2.2	Karakter Kepimpinan Pengetua Berasaskan	
	Budaya Beretika Dalam Meningkatkan Kualiti	
	Sekolah	145
2.8.2.3	Dampak Kepimpinan Pengetua Berbasis Budaya	
	Beretika dalam Meningkatkan Kualiti Sekolah	149
2.9	Rumusan	151

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	153
3.2	Pendekatan Kajian	153
3.3	Reka Bentuk Kajian	155
3.4	Pensampelan Kajian	157

4.2.1 Peserta Kajian	159
4.2.2 Deskripsi Peserta Kajian	163
4.2.3 Tempoh Kajian	168
3.5 Pengumpulan Data	169
3.5.1 Soal Selidik (Soalan Terbuka)	171
3.5.2 Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Kerja guru serta Cabaran	172
3.5.3 Temu Bual	174
3.5.4 Analisis Dokumen	175
3.6 Teknik Analisis Data	176
3.6.1 Analisis Data Kualitatif	176
3.6.2 Peringkat Organisasi Data	179
3.6.3 Peringkat “Familiarize Yourself With The Data”	180
3.6.4 Pengekodan	181
3.6.5 Sistem Kod Data Temu Bual	184
3.7 Instrumen, Kebolehpercayaan, Kesahan Data dan Etika Penyelidikan	186
3.7.1 Kebolehpercayaan Kajian	186
3.7.2 Kesahan Kajian	191
3.8 Prosedur Kajian	193
3.9 Rumusan	195

BAB 4 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan	196
4.2 Dapatan Kajian	198
4.2.1 Profil Sekolah	198

4.2.2.1	Profil SMA Negeri 1 Maumere	198
4.2.2.2	Profil SMA Negeri Pemanan	203
4.2.2.3	Profil SMA Negeri 2 Maumere	208
4.2.2	Bagaimana Amalan Kepimpinan Distributif Dilakukan Di Sekolah ini	212
4.2.2.1	Delegasi dan Pembahagian Tanggungjawab	212
4.2.2.2	Demokratis dalam Membuat Kebijakan dan Keputusan	216
4.2.2.3	Intervensi	219
4.2.2.4	Komunikasi	223
4.2.2.5	Kerjasama dan Kolaborasi	225
4.2.3	Bagaimanakah Amalan Kepimpinan Distributif dimensi visi, misi dan matlamat dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi sosial?	228
4.2.4	Bagaimanakah Amalan Kepimpinan Distributif dimensi budaya sekolah dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi sosial?	237
4.2.5	Amalan Kepimpinan Distributif Dimensi dimensi tanggungjawab dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan	

kompetensi sosial? 239

4.2.6 Bagaimanakah Amalan Kepimpinan Distributif dimensi

amalan kepimpinan dapat meningkatkan prestasi kerja guru
berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi
keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi
sosial? 242

4.2.7 Apakah Cabaran-Cabaran yang Dihadapi Oleh Pengetua

Dalam Mengamalkan Kepimpinan Distributif? 250

4.2.8 Bagaimanakah Pengetua Mengurus Cabaran-Cabaran

Yang Dihadapi Dalam Mengamalkan Kepimpinan
Distributif? 256

4.3 Rumusan 262

BAB 5 PERBINCANGAN 05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.1 Pengenalan 264

5.2 Perbincangan 265

5.2.1 Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua 265

5.2.2 Amalan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kerja Guru 278

5.2.2.1 Faktor Dalaman Prestasi Kerja Guru 280

5.2.2.2 Faktor Luaran Prestasi Kerja Guru 290

5.3 Gaya Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kerja Guru 292

5.4 Motivasi Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kerja Guru 295

5.5 Disiplin Kerja Kepimpinan Distributif Pengetua Terhadap Prestasi Kerja guru 297

5.6 Temuan Penyelidik 298

5.7	Kesimpulan Kajian	298
5.8	Cadangan	301
5.9	Rumusan	304
RUJUKAN		306
LAMPIRAN		320

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
2.1. Tafsiran Peranan Kepimpinan di pelbagai Peringkat Autoriti	67
2.2 Teori dan Model Kepimpinan Distributif	93
2.3 Aspek Kompetensi Pedagogi	114
2.4 Aspek Kompetensi Keperibadian	115
2.5 Aspek Kompetensi Sosial	117
2.6 Aspek Kompetensi Profesional	118
3.1 Profil Peserta Kajian	162
4.1 Maklumat Subjek Kajian dan Temu bual	197
4.2 Huraian Tugas Timbalan Pengetua, Guru Bilik darjah dan Guru Mata Pelajaran	200
4.3 Bilangan Kumpulan Belajar dan Bilangan Pelajar Setiap Tahun	203
4.4 Keadaan Tamat Pengajian Setiap Tahun	204
4.5 Huraian Tugas Timbalan Pengetua, Guru Bilik darjah dan Guru Mata Pelajaran	206
4.6 Huraian Tugas Timbalan Pengetua, Guru Bilik darjah dan Guru Mata Pelajaran	210
4.7 Hasil Temubual di Sekolah	213
4.8 Hasil Temubual di Sekolah	215
4.9 Data Pengedaran Tugas di SMA N 2	216

4.10	Data Pengedaran Tugas di SMA Negeri Pemana	218
4.11	Hasil Analisis Amalan Kepimpinan Distributif di Sekolah	220
4.12	Hasil Temubual di Sekolah	223
4.13	Hasil Temubual Pengetua di Sekolah	226
4.14	Hasil Temubual di Sekolah	229
5.1	Perbandingan Pencapaian Nilai Akreditasi Sekolah	291



SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Model Kerangka Konseptual Kajian	31
2.1 Fenomena Penyebaran Kepimpinan	77
2.2 Taksonomi Penyebaran Kepimpinan Model MacBeath	85
2.3 Peringkat Penyebaran Kepimpinan Model Hargreaves dan Fink	92
2.4 Model Amalan Kepimpinan Distributif Gordon	106
2.5 Kerangka Teori Penyeliaan Pembangunan	127
3.1 Langkah Analisa Data	179
3.2 Proses Analisis Data	183
3.3 Sistem Kod Data dan Temu bual]	185





SENARAI SINGKATAN

BAN SM	Badan Akreditasi Nasional Sekolah Menengah
DLI	Distributif Leadership Inventory
DAPODIK	Data Pokok Pendidikan
EMASLIM	Edukator, Manager, Administrator, Penyelia, Leader, Inovator dan Motivator
EDS	Evaluasi Diri Sekolah
GTK	Guru dan Tenaga Kependidikan
KBM	Kegiatan Belajar Mengajar
KTI	Karya Tulis Ilmiah
KEMENDIKBUD	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
LPTK	Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
MA	Madrasah Aliyah
MIN	Madrasah Ibtidaiyah Negeri
MGMP	Musyawarah Guru Mata Pelajaran
NTT	Nusa Tenggara Timur
OTM	Orang Tua Pelajar
OSIS	Organisasi Intra Sekolah
PPO	Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
PERMEN	]Peraturan Menteri
PTK	Penyelidikan Tindakan Bilik darjah



PNS	Pekerja Negeri Sipil
PROSEM	Program Semester
PROTA	Program Tahun
RI	Republik Indonesia
RPP	Rencana Pengembangan Pembelajaran
RAB	Rencana Anggaran Belanja
RSUD	Rumah Sakit Umum Daerah
SMA	Sekolah Menengah Atas
SMKN	Sekolah Menengah Kejuruan Negeri
SNP	Standard Pendidikan Nasional
SK	Surat Keputusan
SKP	Sasaran Prestasi Kerja Pekerja
SDM	Sumber Daya Manusia
UUD	Undang-undang Dasar

SENARAI LAMPIRAN

- A Soalan Terbuka
- B Senarai Semak Pemerhatian
- C Senarai Soalan Temu bual
- D Analisis Dokumen
- E Surat Penyelidikan
- F Surat Keputusan Pengetuan
- G Struktur Organisasi SMA Negeri Maumere



BAB 1

PENDAHULUAN



Perubahan pendidikan yang terjadi saat ini salah satu upaya untuk menjadikan kepemimpinan pada peringkat sekolah semakin kompleks. Pemimpin-pemimpin yang berwibawa dan karisma sangat diperlukan untuk membuat transformasi pemikiran organisasi dengan membuat perubahan-perubahan dalam struktur organisasi, pemikiran individu dan subordinat-subordinat dalam organisasi tersebut.

Unsur kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memainkan peran penting dalam menyokong perubahan organisasi. Menurut Mohiuddin (2017) dan (Ridwan, 2013), kepemimpinan ialah salah satu bahagian penunjang yang sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Hal ini kerana pemimpin memiliki





peranan yang sangat penting dalam membawa perubahan yang diinginkan oleh organisasi.

Dalam konteks ini, seseorang pemimpin perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang bahagian kepimpinan dan percaya pada keputusan yang diambil. Pemimpin yang berjaya harus memiliki pengetahuan dan kemahiran kepimpinan yang kuat. Selain itu, ia juga harus mempercayai keputusan yang diambil sehingga boleh memimpin dengan percaya diri dan efektif (Northouse, 2013), (Eryanto, 2010), (Mansor & Hamzah, 2015).

Namun, seorang pemimpin tidak dapat bergerak sendiri dalam menghadapi cabaran dan tuntutan organisasi. Ia harus mampu bekerja sama dengan semua pihak dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin ketika ini harus memiliki kebolehan untuk berkolaborasi dan bekerja sama dengan semua masyarakat organisasi untuk mencapai tujuan bersama (K. Kartono, 2008), (Ejimabo, 2015), (Eryanto, 2010).

Salah satu amalan kepimpinan yang boleh membantu mewujudkan kolaborasi dan kerjasama antar masyarakat organisasi iaitu kepimpinan distributif. Kepimpinan distributif iaitu salah satu amalan kepimpinan yang efektif dalam membangun kepimpinan antar masyarakat organisasi. Dalam amalan ini, tanggungjawab dan kekuasaan boleh disebarluaskan kepada masyarakat organisasi untuk membuat keputusan dan perancangan bersama demi kebaikan bersama. (Goksoy & Argon, 2016), (Sumarni et al., 2017), (Mayan & Mansor, 2020).





Oleh sebab itu, kepimpinan pendidikan sangat diperlukan untuk membantu proses perubahan di sekolah. Kepimpinan pendidikan boleh membantu membangun dan mengoperasi potensi para masyarakat organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepimpinan pendidikan juga sangat penting untuk memotivasikan rakan kerja untuk berupaya membuat pembelajaran inovatif dan membuat tugas mereka dengan kaedah yang baik dan berkesan.

Dalam konteks ini, Busher, Harris & Wise menjelaskan bahawa kepimpinan pendidikan perlu mampu bentuk pemimpin masa hadapan di kalangan masyarakat sekolah (Busher et al., 2000). Hal ini sejalan dengan pandangan bahawa kepimpinan daripada seseorang pemimpin organisasi yang bijaksana sangat diperlukan untuk mempengaruhi dan membolehkan komitmen daripada para guru. Mereka perlu memiliki kesedaran, ketulusan, dan keinginan untuk bentuk pemimpin masa hadapan di kalangan masyarakat sekolah.

Dalam kepimpinan sekolah, pemimpin yang berupaya untuk membuat transformasi sebenarnya ialah mereka yang berjaya membangun kepimpinan menyeluruh dalam organisasi. Pada kenyataannya, di Negara Indonesia yang sedang berkembang, pemimpin sekolah dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah agar boleh berfungsi dengan lebih baik dan berkesan. Namun demikian, isu kelemahan pemimpin sekolah dalam memimpin sekolah bukanlah isu baharu dalam kajian kepimpinan pengetua (Lokman, 2007). Fullan menyatakan bahawa terdapat sejumlah kelemahan yang menyebabkan sekolah gagal berfungsi dan efektif. Salah satu di antaranya ialah gaya kepimpinan Pengetua sekolah yang terlalu merujuk pada





model birokratik sehingga mereka kabur dengan peranan mereka sebagai pemimpin yang harus menyokong komitmen guru terhadap sekolah (Fullan, 2001).

Kepimpinan yang lemah akan menyebabkan kewibawaannya ditolak dan kewajiban untuk mengubah perilaku pengikut akan gagal. Bahkan dalam sejumlah kes, kelemahan kepemimpinan boleh menimbulkan konflik. Hal ini disokong oleh (Eby et al., 2000) dan (Zahara, 2018) yang menyatakan bahawa kepemimpinan yang kuat memainkan peranan penting dalam mempengaruhi karakter organisasi pendidikan, bentuk nilai dan kepercayaan pendidik serta sikap kerja dan komitmen para pendidik dalam menentukan arah dan keunggulan organisasi pendidikan. Jika kelemahan kepemimpinan terus-menerus terjadi, prestasi guru dan sekolah akan merosot dan fungsi sekolah sebagai pelaksana keputusan dalam mencapai tujuan jangka panjang yang terkandung dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2015 akan terganggu.

Berasaskan Peraturan Menteri Pembaharuan Pentadbiran dan Pembaharuan Birokrasi Nombor 16 Tahun 2009, prestasi kerja ialah keputusan prestasi yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibagikan kepadanya berasaskan kemahiran, pengalaman, kesungguhan, dan masa. Dalam konteks pembelajaran di sekolah, prestasi kerja guru mencakup perancangan pembelajaran, menjalankan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang kuat di sekolah sangat diperlukan untuk meningkat prestasi guru dan mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.





Definisi prestasi kerja merupakan hal yang penting dalam dunia kerja, kerana membagikan gambaran tentang pencapaian yang keputusan oleh pekerja secara langsung daripada output yang dihasilkan, baik daripada segi kuantiti mahupun kualiti. Sejumlah definisi prestasi kerja dijelaskan oleh sejumlah ahli iaitu, prestasi kerja ialah keputusan kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang dibagikan kepadanya, berasaskan pada kebolehan, pengalaman, kesungguhan, dan masa yang dimilikinya. (Madjid, 2016), (Hasibuan, 2011), (Mangkunegara, 2009). Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Rokhmawati antara lain ialah motivasi, kepuasan kerja, peringkat stres, kondisi fizikal kerja, serta sistem kompensasi dan reka bentuk kerja (Rokhmawati, 2013).

Dalam faktor motivasi, keadaan atau emosi personal yang menyokong seseorang untuk bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh untuk memenuhi tugas, sasaran, dan tujuan yang dibagikan sangat penting. Selain itu, prestasi kerja yang merupakan sikap emosional personal kerana adanya kecintaan terhadap kerja dan sejumlah yang diterima juga mempengaruhi prestasi kerja. Peringkat stres yang disebabkan oleh perbezaan antara harapan dan kenyataan seperti persaingan kerja, penumpuan tugas, dan masalah di luar kerja juga boleh mempengaruhi prestasi kerja. Kondisi fizikal kerja seperti kenyamanan, serta sistem kompensasi kerja yang merupakan bentuk balas jasa yang diterima oleh pekerja atas upaya dan kerja keras yang telah dilakukan juga boleh mempengaruhi prestasi kerja.

Menurut (M. Ali, 2010) penilaian prestasi kerja dalam pandangan Islam mencakup sejumlah nilai yang penting. Pertama, memenuhi janji atau kewajiban, kerana janji atau kewajiban merupakan sebuah amanah yang harus





dipertanggungjawabkan. Kedua, tanggungjawab peribadi dan kawalan, di mana seseorang harus bertanggungjawab atas tindakan dan keputusan yang diambil serta memiliki kendali ke atas dirinya sendiri. Ketiga, ibadah, yang merujuk pada pengabdian seseorang kepada Allah dalam segala hal yang dilakukannya. Keempat, jihad dan serius, di mana seseorang harus berjuang dan berupaya sebaik mungkin dalam mencapai tujuan. Kelima, kesatuan, yang menolak pentingnya kerja sama dan persatuan dalam mencapai tujuan bersama.

Keenam, keadilan, yang menjadi prinsip penting dalam keputusan dan bertindak. Ketujuh, ikhtiar, iaitu upaya yang dilakukan seseorang dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan kebolehan dan peluang yang dimiliki. Kedelapan, kebenaran, di mana seseorang harus jujur dan tidak boleh menipu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kesembilan, transparensi, di mana seseorang harus terbuka dan jujur dalam membagikan maklumat dan melaksanakan tugasannya. Kesepuluh, kerjasama, iaitu pentingnya bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kesebelas, kemahiran dan kompetensi, di mana seseorang harus memiliki kemahiran dan kebolehan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasannya dengan baik. Terakhir, produktif dan kesempurnaan, iaitu kebolehan seseorang untuk menghasilkan kerja yang baik dan berkualiti serta berupaya untuk peningkatan prestasinya.

Prestasi kerja guru merupakan keputusan daripada dedikasi, komitmen, dan upaya guru dalam melaksanakan tugasannya dalam bahagian pendidikan, sesuai dengan standard yang diatur dalam Undang-Undang Nombor. 14 Tahun 2005 tentang guru dan pensyarah. Prestasi kerja guru boleh mencakup pencapaian dalam mengajar,



penyelidikan, pengabdian kepada masyarakat, pembangunan kurikulum, dan kontribusi positif lainnya dalam dunia pendidikan. Prestasi guru memiliki perkaitan yang erat dengan empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seseorang guru, seperti diberi mandat dalam Undang-Undang Nombor. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Pensyarah iaitu 1) kompetensi pedagogi; 2) kompetensi keperibadian; 3) kompetensi sosial; 4) kompetensi profesional.

Prestasi guru dalam konteks Undang-Undang Nombor. 14 Tahun 2005 tentang guru dan pensyarah bab 10 perenggan 1 boleh dihubungkan dengan empat kompetensi utama yang diberi mandat dalam undang-undang tersebut, dengan mempertimbangkan sejumlah teori terkait iaitu:

1.1.1. Kompetensi Pedagogi

Prestasi kerja guru boleh dihubungkan dengan kompetensi pedagogi berasaskan teori konstruktivisme yang dibangunkan oleh Piaget dengan nama *individual cognitive constructivist theory* dan Vygotsky dalam teorinya yang disebut *social cultural constructivist theory* (Muhammad, 2013). Prestasi kerja guru dalam kompetensi pedagogi boleh dilihat melalui kebolehannya melaksanakan teori konstruktivisme, tempat guru membantu pembelajaran yang membangun pada pengetahuan dan pengalaman sebelum ini bagi seorang pelajar. Guru yang berjaya melaksanakan strategi pembelajaran yang sesuai dengan peringkat pemahaman pelajar akan mencapai prestasi yang baik dalam kompetensi pedagogi.

1.1.2. Kompetensi Keperibadian

Prestasi guru boleh dihubungkan dengan kompetensi keperibadian berasaskan teori *Big Five Personality*. *Big Five Personality* ialah teori keperibadian yang kononnya terdiri daripada pelbagai dimensi utama keperibadian, antaranya *neuroticism* yang merujuk pada ketidakstabilan emosi pada peribadi, *extraversion* yang merujuk pada bagaimana peribadi mampu beradaptasi dan berinovasi, *openness to experience* merujuk pada keterbukaan seseorang terhadap hal-hal baharu yang ditemui, *agreeableness* merujuk pada perilaku bersahabat, dan *conscientiousness* merujuk pada perilaku bekerja keras (King, 2012). Prestasi kerja guru dalam kompetensi keperibadian boleh perkaitan dengan karakter sendiri terdiri daripada dimensi seperti kestabilan emosi, kebiasaan, keterbukaan, kebolehsuaian, dan kemahiran sosial. Guru yang mempunyai keperibadian yang baik dan mampu menyesuaikan diri dengan baik dengan persekitaran kerja akan mencapai pencapaian yang lebih tinggi dalam kompetensi peribadi.

1.1.3. Kompetensi Sosial:

Prestasi guru boleh dihubungkan dengan kompetensi sosial berasaskan teori Interaksi Simbolik. Teori Interaksi Simbolik yang dikemukakan oleh George Herbert Mead menjelaskan bahawa manusia memiliki kebolehan untuk berkomunikasi satu sama lain dengan menggunakan simbol. Simbol-simbol ini boleh membantu individu memahami apa yang sedang individu lakukan dan apa yang difikirkan orang lain (Derung, 2017). Prestasi kerja guru dalam kompetensi sosial boleh dihubungkan



dengan kebolehan bentuk dan memelihara perkaitan sosial yang baik dengan pelajar, keluarga, dan bapa ibu. Kebolehan untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun interaksi positif akan mempengaruhi prestasi guru dalam kompetensi sosial.

1.1.4. Kompetensi Profesional:

Prestasi guru boleh dihubungkan dengan kompetensi sosial berasaskan teori *Lifelong Learning Theory*. Sthepens menyatakan bahawa seluruh individu harus memiliki peluang yang sistemik, terorganisasi untuk instruksi atau belajar di setiap peluang melalui hidup mereka dengan tujuan membolehkan kemahiran baharu, meningkat kemahiran dan membangun keperibadian (Soelaiman, 1999). Prestasi kerja guru dalam kompetensi profesional boleh tercermin dalam tekad untuk terus belajar dan berkembang melalui karier mereka. Guru yang melaksanakan prinsip pembelajaran seumur hidup akan senantiasa berupaya untuk meningkat kualiti mengajar, mengikuti pembangunan pendidikan, dan memahami tuntutan masyarakat moden.

Perkaitan antara prestasi guru dengan UU guru dan pensyarah Tahun 2005 dan teori-teori ini menolakkan pentingnya pembangunan kompetensi guru sesuai dengan standard yang diamanatkan oleh undang-undang, dengan memanfaatkan prinsip-prinsip teori pendidikan yang telah diiktiraf.





1.2. Latar Belakang Kajian

Pengurusan pendidikan saat ini, kepimpinan merupakan satu elemen yang tidak boleh dipisahkan dalam kehidupan manusia. Hal ini kerana kepimpinan merupakan satu aspek sosial yang amat penting dalam perkaitan manusia khususnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini biasanya dilihat daripada segi kepimpinan iaitu mempengaruhi dan dipengaruhi. Pemimpin mempengaruhi pengikut terutama dalam membuat keputusan atau membuat perubahan pelajar pengikut dipengaruhi pemimpin berasaskan matlamat yang ingin dicapai.

Hal ini juga berlaku dalam institusi sekolah. Menurut (Nasution, 2016), sekolah yang hebat biasanya menyedari bahawa kekuatan kepimpinan yang sebenarnya bersandarkan pada kekuatan hubungan antara pemimpin dan pengikut.

Dapatan daripada Ishak Mad Shah pula menyatakan bahawa keterbukaan dan pertimbangan pemimpin terhadap keperluan dan perhatian yang diberikan kepada pembangunan dan kejayaan pengikutnya akan menentukan keberkesanan kepimpinan mereka (Shah, 2006). Sehubungan dengan itu bolehlah dirumuskan bahawa hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam satu buah organisasi merupakan hubungan kerjasama yang sangat penting dan saling berkaitan bagi memastikan kecemerlangan yang dicapai dalam organisasi. Kajian terhadap penambahbaikan kemajuan sekolah di Amerika syarikat membolehkan antara elemen yang terpenting dan perlu diberi perhatian ialah kepimpinan sekolah serta sokongan yang dibagikan para guru secara berterusan terhadap organisasi (Teddlie & Stringfield, 2007). Pemimpin sekolah atau pengetua dipertimbangkan sebagai *role model* yang merubah tingkah laku guru serta



bertindak sebagai “*educational innovator*”, iaitu sebagai penentu utama dalam menjalankan inovasi di sekolah.

Puncak perubahan di sekolah ialah wujud keputusan pengemblengan kuasa antara pemimpin dan guru. Menurut Hussein bahawa guru turut terlibat dalam membuat keputusan tentang pembangunan dan reformasi mengajar di sekolah (Husein, 2017). Kerana itu, kerjasama antara pemimpin dan pengikut amatlah penting dalam upaya mengawal situasi dan kondisi ke arah pencapaian matlamat dan objektif organisasi. Hubungan ini akan menentukan sejauh mana pemimpin akan memperoleh taat setia, bergantung dan sokongan daripada orang yang bekerja di bawahnya.

Kepimpinan dan prestasi kerja telah banyak dilakukan kajian dalam dunia pendidikan di Negara Indonesia, namun model kepemimpinan distributif belum banyak difahami dan diimplementasikan dalam hal ehwal pendidikan di Negara Indonesia, sehingga penyelidikan kepemimpinan distributif dalam dunia pendidikan di Indonesia juga masih belum banyak dilakukan. Sumarni dan Rahmad membuat penyelidikan untuk menemukan implikasi kepemimpinan distributif terhadap peranan pengetua. Secara kualitatif fenomenologi, keputusan penyelidikan menyebutkan bahawa pengaruh kepemimpinan distributif terhadap peranan sekolah ialah: mengagihkan, lebih demokratis, lebih partisipasi, fasilitator, pemimpin pasukan, tidak menonjolkan yang terbaik, pejuang, kolaborasi, koordinator, komunikator, evaluator, prioritas, keberdayaan dan nasihat. Berkaitan kepemimpinan dan prestasi kerja pada penyelidikan ini belum ditemu bualkan perbincangan tersendiri selain pada peranan pengetua dalam menilai prestasi kerja bawahan dan memotivasikan guru, kuasa pendidikan dan pelajar (Sumarni et al., 2017).



Dalam penyelidikan-penyelidikan yang dilakukan di bahagian hal ehwal organisasi, temuan sejumlah penyelidikan yang menyoroti tentang pengaruh kepimpinan terhadap komitmen organisasi dan efektivitas penyelia pendidikan vokasional. Satyawati dalam penyelidikannya bertajuk "Pengaruh Kepengawasan dan Kepimpinan Distributif-Relasional Terhadap Komitmen Organisasi Pengetua Asas di Daerah Semarang" mengungkapkan bahawa kepimpinan distributif-relasional berpengaruh pada penambahbaikan komitmen organisasi pengetua secara langsung mahupun tidak langsung (Satyawati, 2020). Penyelidikan lainnya dilakukan oleh Aninda, dan kawan-kawan melakukan penyelidikan dengan pendekatan *kuantitatif ex post facto* yang menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi ataupun transaksional, serta perlakuan yang dibagikan oleh pengetua kepada guru boleh mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru SMP Negeri di Daerah Cirebon (Aninda et al., 2018). Selain itu, Darmawan, Aribowo, dan kawan-kawan membuat kajian literatur dan menemukan bahawa kepimpinan distributif sangat efektif pada institusi pendidikan vokasional dengan tipe institusi besar, sedangkan pada institusi dengan kapasiti sedang akan lebih efektif dengan penerapan gaya kepimpinan transformasi. Sementara pada institusi dengan kapasiti kecil akan sangat berkesan dengan penerapan gaya kepimpinan natural (Darmawan et al., 2019).

Penyelidikan tersebut menunjukkan bahawa kepimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan efektivitas penyelia pendidikan vokasional. Selain itu, faktor-faktor seperti kepimpinan dan tipe institusi pendidikan, penguasaan dan kompetensi, gender, dan kondisi masyarakat dan sosial budaya turut berpengaruh terhadap keberkesanan kepimpinan dan produktiviti dalam pembangunan sumber daya manusia. Oleh kerana itu, penting bagi para pemimpin di bahagian



pendidikan untuk memperhatikan faktor-faktor tersebut agar boleh meningkat keberkesanan penyelia pendidikan vokasional dan komitmen organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Thien & Tan mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif terhadap komitmen guru untuk berubah dengan keadaan dalam sekolah sebagai mediator. Menggunakan kaedah kuantitatif, dibolehkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai perkaitan positif dan signifikan terhadap komitmen guru untuk berubah secara langsung (Thien & Tan, 2019). Wahyuni et al., membuat kajian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepimpinan kualiti dan distributif Pengetua SMKN2 Depok Sleman dalam meningkat kualiti pendidikan melalui 8 standard Nasional Pendidikan. Menggunakan kaedah kuantitatif dan dilanjutkan dengan analisis regresi tunggal dihasilkan kajian : (1) Kepimpinan kualiti (X1) Pengetua SMKN 2 Depok tidak berpengaruh terhadap SNP (Y) dengan nilai Sig. 0,543 (syarat berpengaruh nilai sig. $< 0,05$); (2) Kepimpinan distributif (X2) Pengetua SMKN 2 Pengasih berpengaruh terhadap SNP (Y) dengan nilai Sig. 0,004 (syarat berpengaruh nilai sig. $< 0,05$), yang bererti bahawa kepimpinan kualiti dan distributif berpengaruh signifikan terhadap kualiti sekolah melalui SNP (Wahyuni et al., 2020).

Dalam organisasi di luar sekolah, Rusni dan Sutrischastini menganalisis pengaruh kepimpinan distributif, kerja sama pasukan dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja perawat di RSUD Sumbawa Nusa Tenggara Barat secara parsial dan simultan. Dengan menggunakan kaedah survei kuantitatif sederhana, keputusan penyelidikan menunjukkan bahawa secara simultan kepimpinan distributif, kerjasama pasukan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja perawat di

RSUD Sumbawa Nusa Tenggara Barat (Rusni & Sutrischastini, 2020). Sementara Rahmani membuat analisis pengaruh kepemimpinan dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada organisasi PT Energi Mega Persada Tbk Jakarta. Secara kuantitatif penyelidikan dilakukan dan menunjukkan keputusan bahawa kepemimpinan berpengaruh positif menuju kepuasan kerja. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kerja kepuasan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan distributif (Rahmani & Yuniawan, 2015).

1.3. Pernyataan Masalah

Kepimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan, visi, misi, dan matlamat yang telah ditetapkan. Pemimpin bertanggungjawab untuk bentuk arah dan matlamat sebenarnya organisasi serta menyokong prestasi yang baik daripada seluruh masyarakat organisasi. Salah satu definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Abdullah dan Ismail ialah kebolehan untuk mengurus perubahan dalam organisasi di pelbagai kondisi persekitaran, yang memerlukan adaptasi sehingga perubahan tersebut boleh direalisasikan menuju pembangunan yang positif dan berjaya (A. S. Abdullah & Ismail, 2018).

Kepimpinan distributif telah menjadi topik utama dalam penyelidikan pendidikan kerana dipertimbangkan boleh meningkat prestasi organisasi. Konsep ini mengarah pada pembahagian tugas kepemimpinan kepada masyarakat organisasi yang berbeza, sehingga setiap orang boleh berpartisipasi dan merasa memiliki tanggungjawab dalam mencapai tujuan bersama. Namun, meskipun banyak



penyelidikan yang dilakukan tentang kepimpinan distributif, masih perlu dilakukan penyelidikan empiris lebih lanjut untuk mengkaji implikasi konsep ini pada organisasi secara lebih rinci.

Sebagai model, Halim telah membuat sejumlah penyelidikan tentang kepimpinan distributif di sekolah. Keputusan penyelidikannya menunjukkan bahawa kepimpinan distributif boleh meningkat prestasi organisasi dan membangun perkaitan yang positif antara pemimpin dan bawahan. Namun, penyelidikan tersebut juga menunjukkan bahawa ada faktor-faktor lain yang boleh mempengaruhi efektivitas kepimpinan distributif, seperti kemahiran dan kompetensi kepimpinan, kultur organisasi, dan kondisi sosial-budaya (Halim, 2017).



dalam penyelidikan antara penyelidik dalam negara dan luar negara. Kepimpinan yang sentralistik memiliki lebih sedikit bilik dalam lingkaran penyelidikan regional dan lebih banyak penyelidikan yang berfokus pada kepimpinan yang interaktif dan transformatif. Oleh kerana itu, penyelidikan ini mengkritik selepas menelaah sejumlah kajian bebas tentang kepimpinan yang menyerukan perubahan dalam cara menjalankan kepimpinan dalam organisasi pendidikan. Penyelidikan sebelumnya hubungan dengan kepimpinan, berfokus pada peranan kepimpinan guru besar dalam mencapai tujuan organisasi (Siva & Khuan, 2012).

Kepimpinan distributif merupakan amalan yang mula dipelajari dalam satu dekad yang lalu, dan kepimpinan ini ialah tentang amalan berbagi kekuasaan dengan masyarakat dalam organisasi (Hulpia & Devos, 2010), (Spillane & Healey, 2010).





Oleh itu, kepimpinan guru besar akan membagikan dampak positif pada pengalaman dan pembelajaran guru dalam amalan kepimpinan teragih di sekolah (Torrance, 2015). Selanjutnya, amalan kepimpinan distributif ini juga biasa disebut sebagai sekelompok pemimpin yang membuat keputusan bersama untuk kepentingan semua orang dalam suatu organisasi (Kelley & Dikkers, 2016).

Junaidah menyokong amalan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah dengan menyatakan bahawa pengetua berkesan perlu menggalakkan kewujudan komuniti pemimpin di sekolah dengan menyebarkan kepimpinan pada semua peringkat dan tidak hanya tertumpu pada pemimpin peringkat pertengahan sekolah sahaja (Tukimin, 2009). Kajian eksplorasi kepimpinan distributif juga telah diadakan oleh Rosnaziah dan Zulkifli bagi mengenal pasti kewujudan menjalankan di sekolah-sekolah di Malaysia. Memandang kepimpinan distributif ini masih baharu di Maumere, pelbagai permasalahan mungkin timbul hasil daripada menjalankan kepimpinan ini seperti persepsi dan penilaian negatif para pemimpin dan para guru, isu kepercayaan dan akauntabiliti serta cabaran-cabaran yang perlu dihadapi oleh pemimpin dan para guru dalam menjalankannya (Rosnarizah, Abdull & Zulkifli, 2009).

Dalam kajian-kajian luar negara dilihat tertumpu pada perkaitan antara teori kepimpinan distributif dengan cabaran, komuniti setempat, guru dan pelajar. Kajian Zener (2011) melihat kepimpinan distributif daripada aspek kefahaman dan persepsi pemimpin di tiga buah sekolah tinggi di California. Kajian oleh Harris dan Chapman melihat sejauh mana pemimpin sekolah menghadapi situasi serta cabaran menggunakan pendekatan gaya kepimpinan mereka (A. Harris & Chapman, 2004). Kajian Leung mengkaji tentang corak kepimpinan distributif dalam kalangan 220





orang pengetua dan keupayaan kepimpinan ini dalam menambah baik hasil pencapaian sekolah-sekolah di Hong kong. Beliau mendapati para pengetua banyak mengagihkan kepimpinan dalam dimensi pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum dan paling sedikit pengagihan kepimpinan dalam dimensi pembangunan guru dan pemimpin. Beliau berpendapat, kepimpinan distributif yang dikoordinasikan dengan baik di sekolah akan menunjukkan kesan pencapaian yang lebih baik (Leung, 2008).

Sebagai pemimpin sekolah cenderung berada di puncak hierarki organisasi, sehingga dalam perspektif hierarki ini, pengagihan kekuasaan kepimpinan ke budaya sekolah memungkinkan kepimpinan dibagi dengan bawahan dan menjadi sebuah pendekatan yang berbahaya yang dipertimbangkan dari sudut pandang akauntabiliti. Tanpa maklumat dan bimbingan yang lengkap, pengalihan kekuasaan ini jika diterapkan disekolah, maka akan disalah ertikan dan menjadi masalah besar di kalangan pimpinan sekolah dan guru. Oleh kerana itu, penyelidikan ini perlu dilakukan untuk mengidentifikasikan fasa-fasa amalan kepimpinan distribusi di kalangan pengetua. Masalah ini penting. Kerana penyelidikan ini memberikan pemahaman dan membantu pemimpin menyesuaikan distribusi kepimpinannya berasaskan cabaran yang mereka hadapi guna meningkatkan prestasi kerja semua guru. Jika teori kepimpinan distributif ini mampu memberi pengaruh dan kontribusi yang lebih besar terhadap prestasi kerja guru dibandingkan teori kepimpinan transformasi, demokrasi, karismatik dan lainnya, maka diharapkan kajian ini akan menjadi penyumbang kepada satu lagi teori kepimpinan yang bisa diamalkan dan dilakukannya secara menyeluruh bagi kalangan pemimpin sekolah di Maumere. Para pengamal pada peringkat sekolah menengah atas juga akan dapat menjadikan kajian





ini berfungsi sebagai panduan untuk meningkatkan prestasi kerja guru dalam organisasi sekolah.

Terdapat pelbagai gaya kepimpinan pengetua yang sentralistik, eksklusif, dan tunggal biasanya membawa masalah bila terjadi pergantian kepimpinan kerana faktor tidak terjadinya kaderisasi yang telah diamalkan di sekolah-sekolah di Maumere, namun masalah prestasi kerja guru masih sangat rendah. Masih terdapat banyak rungutan kedengaran tentang rendah prestasi kerja guru dalam sistem pendidikan kita sehingga kini. Hal ini terjadi disebabkan oleh salah satu masalah dalam pentadbiran sekolah iaitu pemimpin kurang berjaya mengambil kira faktor merosotnya prestasi kerja guru (Habibah & Zaidatul, 2001). Isu-isu prestasi kerja para guru mendapat perhatian dari pelbagai kalangan begitu mendapat perhatian daripada pelbagai pihak dan memandangkan aspek prestasi kerja guru mempunyai hubungan secara langsung dengan kualiti kerja personal. Kenyataan ini disokong oleh (Rahmi, 2013) yang menyatakan komitmen terhadap organisasi adalah berkaitan mesyuarat dengan prestasi kerja guru yang ditunjukkan oleh pekerja dalam organisasi. Prestasi kerja adalah aspek kunci dari latihan pekerja yang bermotivasi tinggi (Mullins, 2005).

Penyelidik melihat kepimpinan yang berpusat, eksklusif dan tunggal serta prestasi kerja guru dalam kalangan guru sebagai satu masalah dan perlu penambahbaikan kerana gejala ini boleh memberi kesan kepada organisasi. Sehingga kini masih belum diketahui gaya kepimpinan yang berkesan dan penilaian guru-guru terhadap amalan kepimpinan distributif pengetua sekolah dan prestasi kerja guru (Herliani & Bahari, 2010) tetapi kajian-kajian yang melihat pengaruh teori kepimpinan distributif ini terhadap prestasi kerja guru, tahap amalan dalam kalangan pemimpin





sekolah dan cabaran-cabaran dalam melakukannya belum lagi diteroka sepenuhnya dalam latar pendidikan di Maumere. Pernyataan ini disokong oleh banyak dapatan kajian yang mengkaji prestasi kerja guru dengan bentuk kepimpinan, seperti kajian oleh (Mansor & Ahmad, 2009) mengenai gaya kepimpinan guru besar dan prestasi kerja guru di tiga buah sekolah rendah di Seremban serta kajian oleh Mohamed Najib dan Tay mengenai kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan prestasi kerja ketua panitia di daerah Klang (Ghafar & Siok, 2011). Oleh itu, kajian tentang amalan kepimpinan yang baharu, iaitu kepimpinan distributif perlu diadakan bagi mengenal pasti penilaian para guru terhadap pelaksanaannya serta hubungan amalan kepimpinan distributif dalam meningkatkan prestasi kerja kepada guru.

Penyelidik juga mengenalpasti tahap kesediaan amalan elemen kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua, cabaran-cabaran pelaksanaan yang dihadapi dalam menjalankan kepimpinan ini pada peringkat sekolah serta cabaran-cabaran untuk menguruskannya. Kerana dalam amalan kepimpinan ini pada tingkat sekolah menengah atas kerana masih nampak berlaku gaya kepimpinan berpusat, eksklusif dan tunggal biasanya membawa masalah bila terjadi pergantian kepimpinan kerana faktor tidak terlaksananya perkaderan. Pola kepimpinan seperti ini perlu diperbaharui menjadi lebih kolektif bagi membangun sumber daya manusia lebih potensi menjadi pemimpin yang berkesan. Melalui skop kajian kepimpinan distributif yang lebih luas ini diharapkan dapat membantu para ilmuan melihat kepimpinan distributif ini dari pelbagai sudut yang berbeza.

Netty Sormin dalam penyelidikannya terhadap guru menunjukkan bahawa distributif adalah peranan pengetua dalam mengelola prestasi kerja guru. Adapun





cabaran menurut Netty Sormin pertama, kurangnya fasiliti media sehingga turut memberi dampak terhadap hasil kerja guru yang tidak maksimal. Kedua, guru kurang mengikuti aktiviti bimbingan kerja yang direncanakan oleh pengetua. Ketiga, kurangnya tenaga ahli dalam bimbingan prestasi kerja guru sehingga menghalang prestasi kerja guru (Sormin, 2019). Oleh sebab itu perlu adanya bimbingan terhadap prestasi kerja guru yang harus dijalankan oleh pengetua. Muspawi menjelaskan bahawa pengetua diangkat secara formal dan membutuhkan pimpinan sekolah untuk memberdayakan dan mengarahkan sumber daya sekolah untuk meningkatkan kualiti sekolah (Muspawi, 2020).

Seterusnya untuk meningkatkan prestasi kerja guru tentunya pengetua lebih memahami kekurangan yang terdapat pada sekolah tersebut, kerana pengetua yang setiap hari sering bertemu bual dan berinteraksi terkait dengan rutin guru di sekolah dalam hal prestasi kerja guru (Muspawi, 2020). Menurut Musbikin ada sejumlah langkah yang dapat dilakukan pengetua untuk meningkatkan prestasi kerja guru. iaitu: 1) Bimbingan prestasi kerja guru, 2) Pengawasan prestasi kerja guru, 3) Pemberian motivasi, 4) Penilaian prestasi kerja guru (Musbikin, 2013). Hal ini sesuai dengan temuan yang dilaporkan oleh Busono bahawa prestasi kerja kakitangan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan. Kaedah '*on the job*' merupakan kaedah yang paling popular dalam pelatihan dan pembangunan prestasi kerja guru (Busono, 2016). Ditambahkan oleh Busono bahawa ada pelbagai macam kaedah yang digunakan dalam bimbingan dan latihan prestasi kerja guru adalah sebagai berikut: 1) Penggiliran Jabatan (*Job rotation*), 2) Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*), 3) Aparentis(*Apprenticeship*), 4) Memberi tunjuk ajar (*Coaching*), 5) Penugasan sementara (Busono, 2016). Prestasi pekerjaan seorang guru





merupakan persoalan penting yang harus menjadi perhatian guru dan keluarga, dan guru harus berprestasi kerja dengan baik., baik buruknya prestasi kerja guru mempengaruhi hasil belajar yang dicapai pelajar, sebab menjadi seorang guru merupakan sosok sentral dalam menyelia pendidikan pelajar di suatu sekolah., pengetahuan mengalir dari guru ke pelajar itu sendiri, dan keperibadian dan prestasi pelajar terbentuk dari prestasi kerja seorang guru. Upaya yang dapat dilakukan pengetua untuk meningkatkan prestasi kerja guru iaitu: 1) Membina prestasi kerja guru, 2) Mengawasi prestasi kerja guru, 3) Memberikan motivasi, 4) Menilai prestasi kerja guru.

Prestasi guru memiliki keterkaitan rapat dengan empat kompetensi utama yang diuraikan dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan pensyarah. Empat kompetensi tersebut ialah kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional memberikan pengaruh pada prestasi kerja guru serta menyokong dalam peningkatan prestasi kerja guru (Mukhtar, A., & Luqman, 2020). Penyelidikan yang dilakukan oleh Linda dan Ann bahawa negara-negara dengan pendidikan guru yang kuat dan berorientasi pada kompetensi guru cenderung memiliki prestasi guru yang lebih baik (Linda & Ann, 2012).

Berasaskan pendapat di atas dapat disimpulkan bahawa prestasi kerja guru dan kompetensi guru memiliki hubungan yang rapat dalam konteks pendidikan. Guru yang memiliki empat kompetensi iaitu kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, maka akan meningkatkan prestasi kerja guru di sekolah.





Maumere Kabupaten Sikka, salah satu kabupaten/kota di Nusa Tenggara Timur, Indonesia, memiliki 23 buah sekolah menengah atas (SMA), terdiri dari 9 sekolah negeri dan 14 sekolah swasta dan memiliki guru sebanyak 635 (dapo.kemdikbud.go.id). Sekolah menengah atas (SMA) tersebar di seluruh wilayah Maumere Kabupaten Sikka, baik di daratan Maumere mahupun di daerah kepulauan. Penyelidikan ini difokuskan pada sekolah menengah atas negeri yang terletak di wilayah kepulauan dan daratan. Perbezaan letak geografi sekolah menyebabkan karakter yang berbeza antara satu dengan yang lainnya. Hasil pemerhatian yang dilakukan penyelidik menunjukkan adanya perbezaan dalam seramai guru PNS, budaya persekitaran sekolah, dan letak geografi. Perbezaan ini berpengaruh terhadap cabaran-cabaran dalam tahapan amalan kepemimpinan pengetua dan tahap amalan prestasi kerja guru.



Dari sejumlah temu bualan dan kajian tersebut di atas dapat dikatakan bahawa masih terdapat cabaran-cabaran yang ada pada sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere tentang tahapan amalan kepemimpinan pengetua dan tahap amalan prestasi kerja guru.

1.4. Tujuan Kajian

Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan distributif pengetua sekolah dalam meningkatkan prestasi kerja guru dan cabaran-cabaran yang dihadapi di sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere.



1.5. Objektif Kajian

Berasaskan tujuan kajian berikut adalah objektif kajian yang dibentuk untuk kajian ini:

1. Mengenal pasti bagaimana amalan kepimpinan distributif diamalkan oleh pengetua di sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere.
2. Mengenal pasti bagaimana amalan kepimpinan distributif pengetua boleh meningkatkan prestasi kerja guru di sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere.
3. Mengenal pasti bagaimana cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pengetua dalam mengamalkan kepimpinan distributif di sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere.
4. Mengenal pasti bagaimana pengetua mengurus cabaran-cabaran yang dihadapi dalam mengamalkan kepimpinan distributif di sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere.

1.6. Persoalan Kajian

Berasaskan objektif kajian, berikut ialah soalan kajian yang dibentuk untuk kajian ini.

1. Bagaimanakah amalan kepimpinan distributif diamalkan di sekolah ini?
2. Bagaimanakah amalan kepimpinan distributif dimensi visi, misi dan matlamat dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi sosial?

3. Bagaimanakah amalan kepimpinan distributif dimensi budaya sekolah dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi sosial?
4. Bagaimanakah amalan kepimpinan distributif dimensi tanggungjawab dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi sosial?
5. Bagaimanakah kepimpinan distributif dimensi amalan kepimpinan dapat meningkatkan prestasi kerja guru berasaskan dimensi kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional guru dan kompetensi sosial?
6. Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pengetua dalam mengamalkan kepimpinan distributif?
7. Bagaimanakah pengetua mengurus cabaran-cabaran yang dihadapi dalam mengamalkan kepimpinan distributif?

1.7. Kerangka Teori Kajian

Menurut Siva dan Khuan, kerangka teori penyelidikan merujuk pada dimensi dan komponen yang terlibat dalam setiap satu variabel yang dibahasakan (Siva & Khuan, 2012). Penyelidikan ini menggunakan model kepimpinan distributif Gordon sebagai model rujukan untuk model kepimpinan (Gordon Z. V, 2005). Penyelidikan Gordon dilakukan untuk bertujuan untuk menguji hubungan kepimpinan distributif dengan



prestasi akademik pelajar (Gordon Z. V, 2005). Gordon dalam modelnya telah menggunakan DLRS sebagai instrumen penyelidikan. Gordon telah mengemukakan empat dimensi kepimpinan distributif iaitu dimensi misi, visi dan tujuan, dimensi budaya sekolah, dimensi amalan kepimpinan dan dimensi pembahagian tanggung jawab (Gordon Z. V, 2005).

Dimensi pertama kepimpinan distributif dikemukakan oleh Gordon ialah misi, visi dan tujuan. Dimensi ini berfokus secara khusus menuju perancangan dan pelaksanaan misi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Menurut Gordon, pernyataan misi dan berbagi, visi dan tujuan sekolah akan memberikan pemahaman dan penjelasan yang lebih terkait dengan arah organisasi, terutama dalam upaya melakukan perubahan dan penambahbaikan keberhasilan akademik pelajar (Gordon Z. V, 2005). Antara elemen yang perlu dilakukan oleh pentadbiran sekolah secara aktif mensosialisasikan tujuan sekolah untuk guru, anak sekolah, ibu bapa dan masyarakat persekitaran, terutama untuk fokus yang memiliki hubungan dengan pembelajaran.

Dimensi kedua budaya sekolah ialah dimensi kepimpinan distributif Gordon kedua. Menurut Gordon budaya atau norma merupakan faktor penting yang mempengaruhi tingkat sosialisasi promosi dan pelaksanaan tujuan sekolah. Dimensi ini menekankan pada unsur diskusi, penerimaan, implementasi dan penilaian. Di mana kolaborasi, inovasi, proses membuat keputusan dan pembangunan profesional merupakan ciri yang mendasari dimensi budaya sekolah (Gordon Z. V, 2005).

Dimensi ketiga daripada kepimpinan dalam model kepimpinan distributif ialah pembahagian tanggung jawab. Dimensi ini menyatukan semua upaya secara holistik





daripada tingkat Pejabat Pendidikan Daerah/Kota, Pejabat Pendidikan Wilayah/Wilayah, pentadbiran sekolah dan guru untuk melakukan transformasi sekolah dan prestasi pelajar. Penyatuan ini difokuskan pada elemen daripada proses membuat keputusan, penilaian prestasi kerja dan pembangunan profesional untuk mencapai tujuan sekolah. Menurut Gordon, dimensi penyatuan kepimpinan bererti memberikan bantuan dalam bentuk sokongan kepada pentadbiran sekolah dalam melakukan rutin pentadbiran di sekolah (Gordon Z. V, 2005).

Aspek terakhir daripada model kepimpinan distribusif ialah amalan kepimpinan. Amalan kepimpinan ialah norma hubungan kepimpinan pentadbiran sekolah dalam mengatasi masalah yang muncul dalam hubungan sosialisasi kepimpinan dengan guru, pelajar, ibu bapa, masyarakat persekitaran, Pejabat Pendidikan Wilayah, Pejabat Pendidikan Daerah, dan pihak luaran lainnya. Pentadbiran sekolah bertanggung jawab untuk promosi kepimpinan distributif melalui amalan kepimpinan rutin untuk menyebar ke seluruh organisasi (Gordon Z. V, 2005). Unsur-unsur amalan kepimpinan ialah guru terlibat aktif dalam semua tingkatan kepimpinan di sekolah.

Seterusnya cabaran dalam amalan kepimpinan distributif. Menurut Erdianti dalam menjalankan kewajiban memimpin dan menjalankan amalan kepimpinan yang efektif di sekolah sangatlah sulit, sebagai seorang pengetua dalam menjalaninya tentunya mengalami pelbagai cabaran dan permasalahan (Erdianti, 2014). Temu bualan ini disokong oleh Tina Rahmawati yang berpendapat bahawa dalam menjalankan amalan kepimpinan tidak ada jalan keluar daripada cabaran dan persoalan yang harus dihadapi pengetua sebagai pemimpin sekolah (Rahmawati,





2015). Masalah tersebut dapat mengakibatkan kegagalan pencapaian prestasi kerja sekolah dan visi sekolah. Menurut Abdullah Sani kewajiban dan peranan yang dilakukan oleh pengetua semakin hari semakin menantang kerana pembangunan pesat yang terjadi dalam sistem pendidikan di dalam dan luar negeri (S. Abdullah, 2013). Zakaria (2016) menambahkan bahawa faktor penyebab kegagalan pengetua adalah kerana banyaknya kewajiban pengetua. Selain itu, ada banyak faktor lain yang menghalang para pengetua memenuhi peranan mereka sebagai pengetua., termasuk proses pendidikan yang semakin berkembang seiring dengan pembangunan zaman dan teknologi

Kemudian ditekankan oleh Nurul Khikmah (2014) ada sejumlah faktor yang dapat memberikan cabaran bagi pengetua dalam menjalankan amalan kepimpinan untuk meningkatkan kualiti pendidikan, di antaranya; pelajar, ibu bapa serta fasiliti.

Seterusnya prestasi kerja guru ialah kompetensi guru yang telah ditetapkan oleh kerajaan Indonesia dalam hal ini Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan pensyarah pada pasal 10 ayat (1) yang meliputi; (1) Kompetensi Pedagogi Guru adalah kemampuan atau kemahiran seorang guru yang dapat mengelola proses belajar mengajar atau interaksi belajar mengajar dengan pelajar; (2) Kompetensi Keperibadian berkaitan dengan karakter peribadi. Ada indikator yang mencerminkan keperibadian positif seorang guru, iaitu: mudah bergaul, sabar, disiplin, jujur, rendah hati, bermartabat, santun, empati, ikhlas, mulia, bertindak sesuai norma sosial & hukum, dll. Seorang guru harus memiliki sikap positif. keperibadian kerana guru harus menjadi teladan bagi pelajarnya. Selain itu, guru juga harus mampu mendidik pelajarnya agar memiliki sikap yang baik; (3) Kompetensi Profesional Guru ialah kemampuan atau kemahiran yang harus dimiliki agar pekerjaan seorang guru dapat





diselesaikan dengan baik. Kemahirannya berhubungan dengan hal-hal yang cukup teknikal, dan akan berhubungan langsung dengan prestasi kerja guru; (4) Kompetensi Sosial berkaitan dengan kemahiran komunikasi, sikap dan interaksi secara umum, baik dengan pelajar, rakan sebaya guru, kakitangan pendidikan, ibu bapa pelajar, hingga masyarakat luas.

Menurut Kartono seorang guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sihat jasmani dan rohani, dan memiliki kemampuan untuk memenuhi tujuan pendidikan nasional (Kartono, 2019). Undang-undang No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Pensyarah memberi fasiliti “sertifikat” bagi para guru dan pensyarah dalam meningkatkan kesejahteraan selanjutnya diikuti dengan meningkatnya prestasi kerja pekerjaan dan kualiti pembelajaran yang juga berdampak pada kualiti pendidikan di Indonesia (Sahabuddin, 2014).

Prestasi kerja guru dapat ditinjau dan diukur berasaskan spesifikasi atau standard kompetensi yang harus dimiliki. Menurut Undang-undang Nombor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Pensyarah pasal 1, Ayat 10, kompetensi berhubungan dengan seorang guru dituntut harus memiliki, menginternalisasi, dan menguasai pengetahuan, kemahiran, dan perilaku agar kompeten dalam perilaku profesionalnya. Sedang pasal 10 ayat 1 menyatakan bahawa Kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial ialah sejumlah kompetensi yang harus dimiliki guru agar dapat berfungsi sebagai agen pembelajaran pada tahap pendidikan dasar, menengah, dan anak usia dini.



Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualiti dan kuantiti yang dicapai oleh personal dalam mengimplementasikan kewajipannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Bila dikaitkan dengan guru maka prestasi kerja guru tidak lain adalah kemampuan guru untuk menampilkan atau menjalankan kewajiban guru. Prestasi kerja guru dapat tercermin dalam perilaku guru pada proses pembelajaran.

Prestasi guru memiliki perkaitan dengan empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru, seperti diamanatkan dalam Undang-undang Nombor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Pensyarah pasal 1, Ayat 10.

Pertama Kompetensi Pedagogi. Prestasi guru tercermin dalam kemampuannya untuk merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran yang efektif dan bermakna bagi peserta didik. Guru yang memiliki prestasi tinggi akan mampu mengadopsi kaedah pembelajaran inovatif, memahami karakter pelajar, dan melaksanakan strategi pembelajaran yang sesuai.

Kedua Kompetensi Keperibadian. Prestasi guru juga mencakup aspek keperibadian yang mencerminkan integriti, beretika, dan komitmen profesional. Guru yang memiliki prestasi baik akan menunjukkan sikap positif, keperibadian yang menarik, serta kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik dengan pelajar, rakan kerja, dan ibu bapa.

Ketiga Kompetensi Sosial. Prestasi guru juga mencakup aspek sosial yang cenderung memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan pelbagai pihak dalam persekitaran pendidikan, seperti ibu bapa, pentadbiran, dan komuniti lokal.

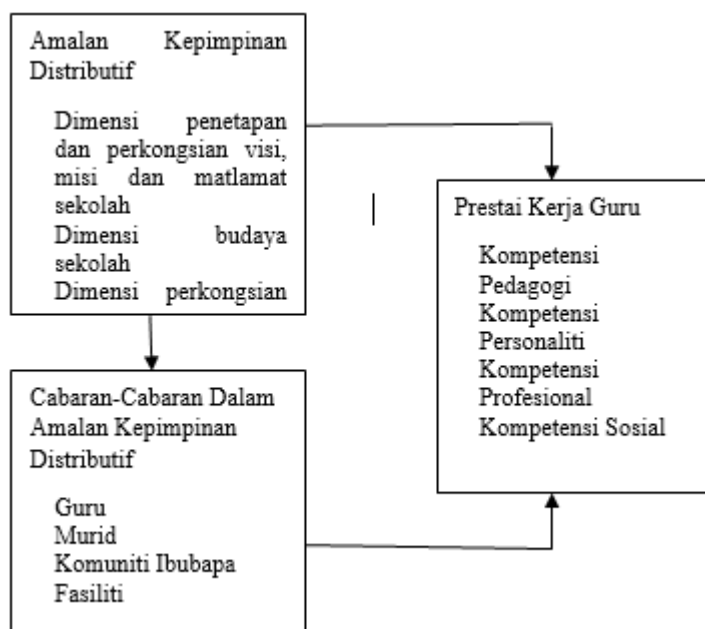
Kompetensi sosial ini memungkinkan guru untuk membentuk persekitaran belajar yang inklusif dan menyokong.

Keempat Kompetensi Profesional. Prestasi guru dapat diukur daripada kemampuan mereka untuk terus membangun diri, mengikuti pembangunan terkini dalam bidang pendidikan, serta berantisipasi dalam aktiviti pembangunan profesional. Guru yang berprestasi cenderung berupaya untuk meningkatkan kualiti pembelajaran mereka dan mematuhi standard profesi.

Dengan demikian, hubungan prestasi guru dengan empat kompetensi utama tersebut menunjukkan bahawa guru yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya dengan baik biasanya memiliki keunggulan dalam pelbagai aspek ini, yang seterusnya berkesan positif pada proses pembelajaran pelajar dan kemajuan pendidikan secara keseluruhan.

1.8. Kerangka Konseptual Kajian

Menurut Smith kerangka teori ialah perbincangan teori-teori yang disesuaikan dan digunakan dalam suatu penyelidikan, sedangkan kerangka kerja konseptual adalah seperanti yang saling berkaitan rapat antara bentuk penyelidikan, tujuan penyelidikan dan teori-teori yang telah dibangunkan atau disesuaikan berasaskan penyelidikan sebelumnya (Susanto, 2016). Untuk tujuan penyelidikan ini, penyelidik membangun kerangka konseptual seperti prestasi kerja guru, amalan kepimpinan distributif dan cabaran dalam amalan kepimpinan distributif.



Rajah 1.1. Model Kerangka Konseptual Kajian.

Sekolah Menengah Atas Negeri (SMA) di Maumere menjadi sekolah yang diselidik. Menurut Pejabat Pendidikan Wilayah Nusa Tenggara Timur (2020) bahawa hingga saat ini Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Maumere terdapat prestasi kerja guru di semua tahap pendidikan masih bermasalah kerana rendahnya dalam menjalankan kewajipannya sebagai guru. Oleh sebab itu, penyelidik juga mengkaji teori-teori yang berkaitan dengan prestasi kerja guru. Seterusnya teori prestasi kerja guru dijelaskan berasaskan Undang-undang Nombor 14 Tahun 2005 tentang guru dan pensyarah yang dilihat dari empat aspek kompetensi, iaitu kompetensi pedagogi, kompetensi keperibadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Seterusnya penyelidik juga membincang teori-teori mengenai amalan kepimpinan distributif yang disesuaikan daripada model kepimpinan Gordon (2005). Teori-teori tersebut untuk membentuk kerangka teorberetikal bagi mengidentifikasikan amalan kepimpinan distributif.

Selepas itu, penyelidik juga membincang tentang cabaran dalam amalan kepimpinan distributif yang dihadapi pengetua dalam menjalankan amalan kepimpinan untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Menurut Erdianti dalam menjalankan kewajiban kepimpinan dan menjalankan amalan kepimpinan yang efektif di sekolah sangatlah sulit (Erdianti, 2014). Masalah temu bualan ini disokong oleh Rahmawati yang berpendapat bahawa dalam menjalankan amalan kepimpinan pengetua tidak dilepaskan daripada cabaran dan soalan yang harus dihadapi (Rahmawati, 2015). Nurul Khikmah (2014) menyatakan bahawa ada sejumlah faktor yang dapat memberikan cabaran bagi pengetua dalam menjalankan amalan dan kewajipannya sebagai pemimpin untuk meningkatkan kualiti pendidikan, di antaranya; pelajar, guru, ibu bapa, dan fasiliti. Selain itu, hasil penyelidikan

dilakukan oleh Haris dan Chapman menyebutkan bahawa salah satu cabaran utama

dalam kepimpinan distributif adalah definisi yang jelas tentang peran dan tanggung jawab anggota tim (A. Harris & Chapman, 2004). Spillane et al. dalam kepimpinan distributif yang menjadi cabaran iaitu membangun komunikasi yang efektif dan kolaborasi antar pimpinan dan rakan kerja (Spillane et al., 2001).

Berasaskan teori di atas tentang cabaran dalam amalan kepimpinan distributif menjadi rujukan penyelidik dalam menjalankan penyelidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri Maumere, Indonesia



1.9. Batasan Kajian

Dalam kajian ini, kepimpinan distributif hanya dilihat daripada segi model kepimpinan dan amalan kepimpinan serta cabaran-cabaran dalam melakukannya kepimpinan distributif serta upaya dalam menanganinya sahaja, faktor yang mempengaruhi seberapa baik guru melakukan pekerjaannya dan keupayaan dalam menanganinya. Seperti apa diperkatakan oleh Dawi, batasan kajian hanya merujuk pada had atau kekurangan kajian (Dawi, 2006). Sampel yang diambil dalam kajian ini hanya bertumpu pada pengetua-pengetua dan guru-guru sekolah menengah atas (SMA) Negeri di Maumere serta Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (PPO) Kabupaten Sikka Maumere, Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Provinsi NTT dan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI.



Selain itu, kajian dilakukan dengan pendekatan penyelidikan kes sebagai instrumen dalam pengumpulan data dan kaedah penganalisan data penyelidikan menggunakan triangulasi data untuk memperoleh kebolehpercayaan data.

1.10. Kepentingan Kajian

1.10.1. Daripada segi ilmiah

Dapat menawarkan pemahaman yang lebih tepat tentang teori kepimpinan distributif, gaya kepimpinan distributif, amalan kepimpinan distributif dalam pendidikan sekolah





menengah atas (SMA) Maumere dan prestasi kerja guru dalam meningkatkan kualiti pendidikan di masing-masing sekolah.

1.10.2. Daripada segi praktis

Penyelidikan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui gaya kepimpinan pengetua sekolah, amalan kepimpinan distributif pengetua sekolah dan prestasi kerja guru. Oleh sebab itu pelbagai pihak dapat menggunakan kajian ini sebagai garis panduan.



Dalam kajian ini, terdapat sejumlah maksud yang memerlukan penterjemahan dalam bentuk definisi operasional.

1.11.1. Amalan Kepimpinan Distributif

Amalan Kepimpinan distributif ialah keupayaan suatu aktiviti kepimpinan yang disebarkan oleh pemimpin ke seluruh organisasi bagi tujuan penambahbaikan sekolah (Gordon Z. V, 2005).



1.11.2. Penetapan Visi, Misi dan Matlamat

Berbagi dan memahami misi, visi, dan tujuan sekolah akan mampu memberikan gambaran yang jelas tentang arah organisasi, dan fokus pada penambahbaikan, serta pembentukan komuniti belajar. Terbentuknya norma organisasi yang ideal dan dapat diterima oleh guru akan membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi (Gordon Z. V, 2005).

1.11.3. Budaya Sekolah

Budaya sekolah adalah seperanti norma organisasi yang terkait dengan penerimaan dan profesi. Upaya untuk mempromosikan tujuan untuk penambahbaikan prestasi akademik pelajar akan lebih mudah dilakukan jika budaya sekolah yang kondusif (Gordon Z. V, 2005).

1.11.4. Perkongsian Tanggungjawab

Berbagi tanggung jawab oleh individu atau kelompok akan terjangkau meningkatkan kapasiti dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Aktiviti kepimpinan harus diagihkan kepada individu-individu dalam organisasi dan bukan dikerjakan hanya satu orang individu (Gordon Z. V, 2005).



1.11.5. Amalan Kepimpinan

Amalan kepimpinan mampu memberikan gambaran terkait proses memimpin: alat untuk penilaian, promosi dan implementasi. Melalui amalan kepimpinan sekolah dan komuniti sekolah akan dapat memahami rangkaian interaksi kepimpinan sekolah. Amalan kepimpinan juga dapat mengontrol individu, instrumen, peranan dan kewajiban yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan (Gordon Z. V, 2005).

1.11.6. Prestasi Kerja Guru



05-4506832 Prestasi kerja guru ialah kompetensi guru yang telah ditetapkan oleh kerajaan ^{tbupsi} Indonesia dalam hal ini Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan

pensyarah pada pasal 10 ayat (1) yang keempat kompetensi utama.

1.11.7. Kompetensi Pedagogi

Kompetensi Pedagogi Guru adalah kemampuan atau kemahiran guru yang dapat menguruskan proses pembelajaran atau interaksi pembelajaran dengan pelajar.





1.11.8. Kompetensi Keperibadian

Kompetensi Keperibadian berkaitan dengan watak peribadi. Terdapat petunjuk yang mencerminkan keperibadian positif seorang guru, iaitu: bergaul, sabar, berdisiplin, jujur, rendah hati, bermaruah, sopan, empati, ikhlas, mulia, bertindak mengikuti norma sosial & undang-undang, dan lain-lain. Seorang guru mesti mempunyai keperibadian yang positif kerana guru mesti menjadi teladan bagi pelajarannya. Di samping itu, guru juga mesti dapat mendidik pelajarannya agar mempunyai sikap yang baik.

1.11.9. Kompetensi Profesional Guru



Kompetensi Profesional Guru ialah kebolehan atau kemahiran yang mesti dimiliki agar kewajiban guru dapat disiapkan dengan abakteria berkaitan dengan perkara yang cukup teknikal, dan akan berkaitan langsung dengan prestasi guru.

1.11.10. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial berkaitan dengan kemahiran komunikasi, sikap dan interaksi secara umum, baik dengan pelajar, rakan guru, kakitangan sekolah, ibu bapa pelajar, hingga komuniti luas





1.11.11. Cabaran

Cabaran ialah hal atau objek yang menggugah tekad untuk meningkatkan kemampuan mengatasi masalah. Menurut Kobasa cabaran mencakup kecenderungan memandang perubahan sebagai peluang untuk berkembang ke arah yang lebih baik dan bukan sebagai sesuatu yang mengancam aktiviti personal (Kobasa, 1979).

1.11.12. Cabaran Guru

Cabaran Guru, merujuk pada *Survei The Economist Intelligence Unit* 2018 antara lain keterbatasan masa dalam memenuhi kurikulum yang berstandard tinggi, keterbatasan latihan, autoriti pendidikan yang secara ketat berfokus pada penguatan literasi dan numerasi, kesulitan mengidentifikasikan ragam kemahiran yang dibutuhkan pasar kerja, sokongan yang minim dari pengurusan sekolah mahupun dunia bisnes, dan persoalan motivasi prestasi kerja.

1.11.13. Cabaran Pelajar

Cabaran pelajar merupakan permasalahan yang dihadapi pelajar dalam proses pembelajaran di sekolah. *Survei Programme for International Student Assessment* (PISA) tahun 2018 menunjukkan Indonesia berada di urutan terendah di tahap global. Kerana penilaian di sekolah hanya berfokus pada topik spesifik dan pelajar hanya menghafal materi, bukan menekankan pada kemampuan dasar pelajar dalam berfikir kritis (fundamental skills).





1.11.14. Cabaran Komuniti Ibu bapa

Cabaran ibu bapa iaitu: masalah isi atau maksud dari kurikulum 2013 tersebut, masalah waktu yang dimiliki oleh ibu bapa guna mendampingi anak mereka, dan yang terakhir ialah masalah biaya yang harus dikeluarkan. Kerana pada kurikulum 2013 ibu bapa dituntut lebih banyak mengeluarkan biaya untuk aktiviti amalan (Baharuddin, 2015).

1.11.15. Cabaran Fasiliti

Menurut Rahmiga kurangnya fasiliti dan prasarana di sekolah menyebabkan



05-4506832 terhalangnya keberlangsungan proses pembelajaran di sekolah. Untuk itu perlu upaya-
ptbupsi

upaya yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan fasiliti dan prafasiliti di sekolah.

Upaya tersebut bisa dilakukan oleh kerajaan, sekolah, institusi pendidikan mahupundaripada ibu bapa pelajar (Rahmiga, 2017).

1.12. Rumusan

Gambaran umum tentang topik yang akan dipelajari disediakan dalam bab ini. Arah keseluruhan penyelidikan dipengaruhi sebahagian oleh ini. Kerangka konsep yang digunakan dalam kajian ini sebagai asas daripada keseluruhan kajian yang dijalankan. Manakala objektif kajian, persoalan kajian, tujuan kajian yang diutarakan merupakan tulang kepada keseluruhan kajian yang memerlukan penambahbaikan bagi mendapatkan hasil kajian yang diharapkan.

