



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR,
EFIKASI KOLEKTIF GURU DAN
KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH
KEBANGSAAN NEGERI PERAK**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

ABDUL RAHIM BIN ABDUL RASHID

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2019



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR, EFIKASI KOLEKTIF GURU DAN
KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH KEBANGSAAN NEGERI PERAK

ABDUL RAHIM BIN ABDUL RASHID



TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2019





Sila Taipkan (✓):

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan Dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada **1** (hari bulan) **OKTOBER** (bulan) **2019**.

i. Perakuan pelajar :

Saya, **ABDUL RAHIM BIN ABDUL RASHID, NO MATRIK P20152002239, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI** dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk **KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR, EFIKASI KOLEKTIF GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH KEBANGSAAN NEGERI PERAK** 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 se jelasnya dan secukupnya.

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **DR. ZAHARI BIN HASHIM** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR, EFIKASI KOLEKTIF GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH KEBANGSAAN NEGERI PERAK** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah **DOKTOR FALSAFAH**.

Tarikh

Tandatangan Penyelia





UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اوپنرسیتی قندیدین سلطان ادریس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

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

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

Tajuk / Title: **KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR, EFIKASI KOLEKTIF
GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH
KEBANGSAAN NEGERI PERAK.**

No. Matrik /Matric No.: **P20152002239**

Saya / I : **ABDUL RAHIM BIN ABDUL RASHID**

(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 (✓) from the categories 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)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: _____

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 related authority/organization mentioning the period of confidentiality and reasons for the said confidentiality or restriction.





PENGHARGAAN

Pertama sekali saya ingin melahirkan rasa syukur ke hadrat Allah s.w.t di atas rahmatNya dan limpah kurniaNya membolehkan saya menyiapkan penulisan tesis ini hingga selesai. Walaupun terdapat beberapa halangan dan cabaran ditempuhi namun semuanya dapat di atasi dengan keizinan daripadaNya jua. Penghargaan ini saya tujukan khas kepada Penyelia Utama saya Dr. Zahari bin Hashim di atas sokongan dan bimbingan yang beliau berikan sepanjang tempoh penghasilan penyelidikan ini sehingga selesai. Penghasilan tesis ini merupakan gambaran, bantuan dan sokongan yang tidak berbelah bahagi oleh beberapa pihak yang turut membantu dalam proses saya untuk menyempurnakannya. Ucapan terima kasih saya tujukan kepada rakan-rakan di Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia yang banyak memberi bantuan, nasihat dan motivasi untuk meneruskan pengajian ini. Begitu juga kepada pihak Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) yang membuka peluang dan ruang untuk saya melanjutkan pengajian hingga ke peringkat Doktor Falsafah di sini.

Saya ingin merakamkan rasa terima kasih kepada pihak Kementerian Pendidikan terutama daripada Jabatan Pendidikan Perak yang membenarkan penyelidikan ini dijalankan. Begitu juga kepada guru-guru dan kepimpinan guru besar sekolah kebangsaan yang terlibat dalam kajian ini yang sudi memberi kerjasama untuk melengkapkan kajian penyelidikan ini hingga dapat dilaksanakan dengan sempurna dan jayanya. Akhir sekali rasa terharu dan terima kasih kepada isteri dan anak-anak yang tersayang yang seolah-olah mengerti dan memahami kesibukan ayahandanya dalam menyempurnakan penulisan penyelidikan ini. Segala pengorbanan dan kesabaran yang ditunjukkan sangatlah memberikan keazaman dan iltizam agar segala perancangan dapat disempurnakan hinggalah sampai ke penghujungnya. Semoga Allah swt merahmati segala usaha kita semua, Insya Allah.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneliti tahap kepimpinan distributif guru besar, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di sekolah kebangsaan di negeri Perak dan mengenal pasti hubungan serta pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Reka bentuk penyelidikan kuantitatif dengan kaedah secara tinjauan digunakan. Tiga set soal selidik telah digunakan untuk mengukur kepimpinan distributif guru besar, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Sampel kajian ini melibatkan seramai 440 orang guru yang telah dipilih sebagai responden menggunakan persampelan rawak berstrata yang dibahagikan mengikut Pejabat Pendidikan Daerah. Data telah dianalisis secara statistik deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian deskriptif mendapati bahawa tahap min untuk keseluruhan kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi berada pada tahap tinggi iaitu dengan nilai min masing-masing 4.11, 4.06 dan 3.96. Dapatan analisis korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang sederhana dan signifikan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru ($r = .486$) dan komitmen organisasi ($r = .437$). Berdasarkan dapatan analisis regresi berganda, didapati kepimpinan distributif turut memberi pengaruh terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi ($\beta = .506$, $sp = .203$, $p < .000$, $\beta = .407$, $sp = .156$, $p < .000$). Implikasi kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif mampu untuk membangunkan kapasiti dan potensi guru melalui kerjasama secara koperatif dan kolaboratif yang turut mempengaruhi efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Justeru itu, setiap dimensi di dalam amalan kepimpinan distributif perlu diterapkan kepada pemimpin sekolah untuk memastikan keberkesanan aspek kepimpinan di sekolah.





HEAD TEACHER DISTRIBUTED LEADERSHIP, TEACHER COLLECTIVE EFFICACY AND ORGANIZATION COMMITMENT AT NATIONAL PRIMARY SCHOOLS IN PERAK

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the levels of head teacher distributed leadership, teacher collective efficacy and organizational commitment at national primary school in the state of Perak and to identify the relationship and influence of distributed leadership on teacher collective efficacy and organizational commitment. A quantitative research design using survey method was used. Three sets of questionnaires were used to measure the head teacher of distributed leadership, teacher collective efficacy and organizational commitment. The sample of this study involved 440 teachers who were chosen as respondents using stratified random sampling divided according to District Education Offices. The data were analyzed using descriptive statistics and inferential. The descriptive study found that the mean level for overall distributed leadership, teacher collective efficacy and organizational commitment was at a high level with mean values of 4.11, 4.06 and 3.96 respectively. The findings of the Pearson correlation analysis shows average and significant relationship between distributed leadership and teacher collective efficacy ($r = .486$) and organizational commitment ($r = .437$). Based on the findings of the multiple regression analysis, it is found that distributed leadership also influences teacher collective efficacy and organizational commitment ($\beta = .506$, $sd = .203$, $p < .000$, $\beta = .407$, $sd = .156$, $p < .000$). The implications of this study indicate that distributed leadership practices are able to develop the capacity and potential of teachers through cooperation and collaboration that also affects the collective efficacy of teachers and organizational commitment. Hence, every dimension in distributed leadership practices should be applied to school leaders in ensuring the effectiveness of school leadership.



KANDUNGAN

MUKA SURAT

PERAKUAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xix
SENARAI SINGKATAN	xx

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Pernyataan Masalah	11
1.4	Kerangka Kajian	
1.4.1	Kerangka Teori Kajian	17
1.4.2	Kerangka Konseptual Kajian	22
1.5	Tujuan Kajian	25

1.6	Objektif Kajian	25
1.7	Persoalan Kajian	26
1.8	Hipotesis Kajian	27
1.9	Kepentingan Kajian	29
1.10	Batasan Kajian	30
1.11	Definisi Operasional	
1.11.1	Kepimpinan	31
1.11.2	Pemimpin Sekolah	32
1.11.3	Guru	32
1.11.4	Kepimpinan Distributif	33
1.11.5	Kepimpinan Sokongan	33
1.11.6	Kepimpinan Penyeliaan	34
1.11.7	Kepimpinan Kerjasama Berpasukan	34
1.11.8	Efikasi Kolektif Guru	35
1.11.9	Strategi Pengajaran	35
1.11.10	Disiplin Murid	36
1.11.11	Komitmen Organisasi	36
1.11.12	Komitmen Afektif	37
1.11.13	Komitmen Berterusan	37
1.11.14	Komitmen Normatif	38
1.12	Rumusan	38

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	40
2.2	Konsep Kepimpinan	41
2.3	Perkembangan Teori-Teori Kepimpinan	43
2.4	Sejarah, Konsep dan Perkembangan Kepimpinan Distributif	46
2.5	Konsep Kepimpinan Distributif	51
2.6	Model Kepimpinan Distributif	57
2.6.1	Model Kepimpinan Distributif Spillane	58
2.6.2	Model Kepimpinan Distributif Gronn	64
2.6.3	Model Kepimpinan Distributif Elmore	69
2.7	Dimensi-dimensi Kepimpinan Distributif	76
2.8	Tinjauan Literatur Berkaitan Kepimpinan Distributif	77
2.9	Teori Kognitif Sosial	86
2.9.1	Efikasi Kendiri Guru	88
2.9.2	Efikasi Kolektif Guru	90
2.9.2.1	Efikasi Kolektif Guru Terhadap Strategi Pengajaran	95
2.9.2.2	Efikasi Kolektif Guru Terhadap Disiplin Murid	95
2.10	Hubungan Kepimpinan Distributif Dengan Efikasi Kolektif Guru	96
2.11	Komitmen Organisasi	104

2.12	Hubungan Kepimpinan Distributif Dengan Komitmen Organisasi	114
------	--	-----

2.13	Rumusan	123
------	---------	-----

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	126
-----	------------	-----

3.2	Reka Bentuk Kajian	128
-----	--------------------	-----

3.3	Populasi dan Persampelan	132
-----	--------------------------	-----

3.3.1	Persampelan Kajian	134
-------	--------------------	-----

3.3.2	Saiz Sampel	136
-------	-------------	-----

3.4	Instrumen Kajian	141
-----	------------------	-----

3.4.1	Bahagian A: Maklumat Demografi	144
-------	--------------------------------	-----

3.4.2	Bahagian B: Kepimpinan Distributif	145
-------	------------------------------------	-----

3.4.3	Bahagian C: Efikasi Kolektif Guru	146
-------	-----------------------------------	-----

3.4.4	Bahagian D: Komitmen Organisasi	147
-------	---------------------------------	-----

3.5	Kajian Rintis	149
-----	---------------	-----

3.7.1	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	151
-------	-----------------------------------	-----

3.6	Kesahan Soal Selidik	154
-----	----------------------	-----

3.6.1	Kesahan Muka	155
-------	--------------	-----

3.6.2	Kesahan Kandungan	156
-------	-------------------	-----

3.6.3	Kesahan Konstruk	157
-------	------------------	-----

3.6.3.1	Analisis Faktor	159
3.6.3.2	Analisis Faktor Pemboleh ubah Kepimpinan Distributif	161
3.6.3.3	Analisis Faktor Pemboleh ubah Efikasi Kolektif Guru	165
3.6.3.4	Analisis Faktor Pemboleh ubah Komitmen Organisasi	169
3.7	Analisis Penerokaan Data	172
3.7.1	Semakan Pengisian Data	173
3.7.2	Analisis Deskriptif, Inferensi dan Andaian Multivariat	174
3.8	Tatacara Pengumpulan Data	176
3.9	Tatacara Penganalisan Data	178
3.10	Rumusan	181

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	184
4.2	Latar Belakang Responden Kajian	186
4.3	Data-Data Deskriptif Responden Kajian	187
4.3.1	Frekuensi Kepimpinan Distributif	188
4.3.2	Frekuensi Efikasi Kolektif Guru	191
4.3.3	Frekuensi Komitmen Organisasi	193
4.4	Tahap Kepimpinan Distributif	196
4.5	Tahap Efikasi Kolektif Guru	197

4.6	Tahap Komitmen Organisasi	198
4.7	Hubungan Kepimpinan Distributif dengan Efikasi Kolektif Guru	199
4.8	Hubungan Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi	200
4.9	Hubungan Efikasi Kolektif Guru dengan Komitmen Organisasi	202
4.10	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Efikasi Kolektif Guru	203
4.10.1	Ujian Mahalanobis	204
4.10.2	Ujian Skewness dan Kurtosis	206
4.10.3	Ujian Multicollinearity	207
4.10.4	Ujian Heteroscedasticity	209
4.10.5	Ujian Lineariti	211
4.10.6	Ujian Regresi Sehala Kepimpinan Distributif Terhadap Efikasi Kolektif Guru	212
4.10.7	Ujian Regresi Berganda Dimensi Sokongan, Penyeliaan dan Kerjasama Berpasukan Terhadap Efikasi Kolektif Guru	214
4.10.8	Ujian Regresi Berganda Dimensi Sokongan, Penyeliaan dan Kerjasama Berpasukan Terhadap Dimensi Disiplin Murid	217
4.11	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi	219
4.11.1	Ujian Mahalanobis	220
4.11.2	Ujian Skewness dan Kurtosis	221
4.11.3	Ujian Multicollinearity	223

4.11.4	Ujian Heteroscedasticiti	224
4.11.5	Ujian Lineariti	226
4.11.6	Ujian Regresi Sehalu Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi	227
4.11.7	Ujian Regresi Berganda Dimensi Sokongan, Penyeliaan dan Kerjasama Berpasukan Terhadap Komitmen Organisasi	229
4.11.8	Ujian Regresi Berganda Dimensi Sokongan, Penyeliaan dan Kerjasama Berpasukan Terhadap Dimensi Afektif	232
4.12	Rumusan	234

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	236
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	237
5.2.1	Tahap Kepimpinan Distributif	237
5.2.2	Tahap Efikasi Kolektif Guru	240
5.2.3	Tahap Komitmen Organisasi	241
5.2.4	Hubungan Kepimpinan Distributif Dengan Efikasi Kolektif Guru	243
5.2.5	Hubungan Kepimpinan Distributif Dengan Komitmen Organisasi	245
5.2.6	Hubungan Efikasi Kolektif Guru Dengan Komitmen Organisasi	248

5.2.7	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Efikasi Kolektif Guru	249
5.2.8	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi	252
5.3	Implikasi Dapatan Kajian	254
5.4	Cadangan Kajian	262
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	267
5.6	Kesimpulan	269
RUJUKAN		272
LAMPIRAN		

A	Instrumen Soal Selidik Kajian	321
B	Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)	329
C	Saiz Sampel Cohen, Manion dan Morrison (2011)	330
D	Kelulusan Menjalankan Kajian BPPDP	331
E	Kelulusan Menjalankan Kajian JPN Perak	333
F	Surat Kebenaran Menggunakan Instrumen <i>Distributed Leadership Inventory</i> (DLI)	335
G	Surat Kebenaran Menggunakan Instrumen <i>Collective Teachers Belief Scale</i> (CTBS)	337
H	Surat Kebenaran Menggunakan Instrumen <i>Organizational Commitment Scale</i> (OCS)	342
I	Senarai Nama Panel Pakar Dalam Menyemak Instrumen Soal Selidik Bagi Menentukan Kesahan dan Kebolehpercayaan	344
J	Ujian Normaliti Kepimpinan Distributif	345



K	Ujian Normaliti Efikasi Kolektif Guru	347
L	Ujian Normaliti Komitmen Organisasi	349



SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
2.1 Definisi Kepimpinan	41
2.2 Perkembangan Teori-Teori Kepimpinan	44
2.3 Definisi Kepimpinan Distributif	51
2.4 Konsep dan Ciri-Ciri Kepimpinan Distributif	56
2.5 Dimensi-dimensi dalam Model Spillane, Gronn dan Elmore	75
2.6 Dimensi-dimensi Kepimpinan Distributif	76
3.1 Jumlah Guru di Sekolah Rendah Kebangsaan di Perak	133
3.2 Penentuan Sampel Guru Sekolah Kebangsaan di Negeri Perak.	140
3.3 Taburan Item Soal Selidik Instrumen Kajian	143
3.4 Pembahagian Item dan Kod Mengenai Maklumat Demografi	144
3.5 Skala Likert untuk Item dan Dimensi dalam Kepimpinan Distributif	146
3.6 Skala Likert untuk Item dan Dimensi dalam Efikasi Kolektif Guru	147
3.7 Skala Likert untuk Item dan Dimensi dalam Komitmen Organisasi	148
3.8 Nilai Kebolehpercayaan Cronbach Alpha (α) Instrumen Kajian	153



3.9	Ringkasan Output Analisis Faktor Pemboleh Ubah Kepimpinan Distributif	164
3.10	Analisis Komponen Prinsipal Kepimpinan Distributif	165
3.11	Ringkasan Output Analisis Faktor Pemboleh Ubah Efikasi Kolektif Guru	168
3.12	Analisis Komponen Prinsipal Efikasi Kolektif Guru	169
3.13	Ringkasan Output Analisis Faktor Pemboleh Ubah Komitmen Organisasi	171
3.14	Analisis Komponen Prinsipal Komitmen Organisasi	172
3.15	Julat Tahap Penilaian Min dan Interpretasi Skor	179
3.16	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	180
3.17	Rumusan Tatacara Penganalisisan Data	182
4.1	Taburan Responden Berdasarkan Ciri-Ciri Demografi	186
4.2	Skor Maklum Balas Responden Terhadap Kepimpinan Distributif	188
4.3	Skor Maklum Balas Responden Terhadap Efikasi Kolektif Guru	191
4.4	Skor Maklum Balas Responden Terhadap Komitmen Organisasi	193
4.5	Tahap Dimensi Kepimpinan Distributif	196
4.6	Tahap Dimensi Efikasi Kolektif Guru	197
4.7	Tahap Dimensi Komitmen Organisasi	198
4.8	Hubungan Kepimpinan Distributif dengan Efikasi Kolektif Guru	200
4.9	Hubungan Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi	201





4.10	Hubungan Efikasi Kolektif Guru dengan Komitmen Organisasi	203
4.11	Ujian Mahalanobis	205
4.12	Ujian Skewness dan Kurtosis	206
4.13	Nilai Tolerance dan VIF Pemboleh Ubah Bebas	209
4.14	Interpretasi Kekuatan Pengaruh	213
4.15	Keputusan Analisis Ujian Regresi Sehala Pemboleh Ubah Efikasi Kolektif Guru	213
4.16	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda Pemboleh ubah Efikasi Kolektif Guru	215
4.17	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda Pemboleh ubah Dimensi Disiplin Murid	217
4.18	Ujian Mahanalobis	220
4.19	Ujian Skewness dan Kurtosis	222
4.20	Nilai Tolerance dan VIF Pemboleh Ubah Bebas	224
4.21	Interpretasi Kekuatan Pengaruh	228
4.22	Keputusan Analisis Ujian Regresi Sehala Pemboleh Ubah Komitmen Organisasi	228
4.23	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda Pemboleh ubah Komitmen Organisasi	230
4.24	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda Pemboleh ubah Dimensi Afektif	232
4.25	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Kajian	234





SENARAI RAJAH

Rajah

Muka Surat

1.1	Hubungan Tiga Faktor Antara Tiga Pemboleh ubah	22
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	24
2.1	Sejarah, Konsep dan Perkembangsn Kepimpinan Distributif	50
2.2	Model Teori Kepimpinan Distributif Spillane	61
2.3	Model Teori Kepimpinan Distributif Elmore	72
2.4	Model Bandura Berkaitan Hubungan Tiga Faktor dalam <i>Triadic Reciprocal Causation</i>	87
2.5	Model Komitmen Organisasi Meyer dan Allen	110
3.1	Prosedur Kajian	177
4.1	Taburan Normal Pemboleh Ubah Kepimpinan Distributif dan Efikasi Kolektif Guru	192
4.2	Plot Regresi Analisis Heteroscedasticiti Efikasi Kolektif Guru	207
4.3	Analisis Ujian Lineariti Plot Taburan Efikasi Kolektif Guru	212
4.4	Taburan Normal Pemboleh Ubah Kepimpinan Distributif dan Komitmen Organisasi	222
4.5	Plot Regresi Analisis Heteroscedasticiti Komitmen Organisasi	225
4.6	Analisis Ujian Lineariti Plot Taburan Komitmen Organisasi	227



SENARAI SINGKATAN

BPPDP	Bahagian Perancangan Dan Penyediaan Dasar Pendidikan
DLI	<i>Distributed Leadership Inventory</i>
CTBS	<i>Collective Teacher Belief Scale</i>
EPRD	<i>Education Planning and Research Department</i>
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
ITNM	Institut Terjemahan Negara Malaysia
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
NPQEL	<i>National Professional Qualification for Educational Leader</i>
OCS	<i>Organizational Commitment Scale</i>
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2012-2025
SK	Sekolah Kebangsaan
SPSS	<i>Statistical Packages for the Social Science</i>
VIF	<i>Variation Inflation Factor</i>



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1 Pengenalan

Kepimpinan dalam konteks pendidikan masa kini perlu memberi peluang pengupayaan kepimpinan kepada setiap guru untuk terlibat secara aktif dalam kepimpinan sekolah dalam membuat keputusan bersama untuk kecemerlangan sekolah. Ini kerana kunci kepada kepimpinan yang berjaya adalah pengaruh dan bukannya kuasa (Blanchard, 2012). Perkara ini adalah selaras dengan hasrat gagasan reformasi pendidikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) untuk membina kualiti kepimpinan sekolah daripada kalangan pentadbir mahupun guru dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian murid (PPPM, 2013). Dalam pelan reformasi pendidikan ini, aspek peningkatan kualiti guru dan kepimpinan sekolah merupakan antara aspek penting yang diberikan tumpuan oleh





penggubal dasar atas kesedaran bahawa ia merupakan faktor berasaskan sekolah yang paling penting yang akan menentukan keberhasilan murid. Aspek kepimpinan telah diakui dan diterima umum sebagai antara komponen terpenting dalam proses perubahan dan penambahbaikan di sekolah, yang menyumbang kepada peningkatan pencapaian dan keberhasilan murid (Harris, 2003). Kepimpinan sekolah yang berkualiti diperlukan untuk memastikan sekolah yang berkesan kerana ia dapat membimbing dan memimpin sekolah dan pembelajaran murid (Kouzes & Pousner, 2010). Pada umumnya, pengupayaan ialah untuk membangunkan kecekapan guru dalam membantu kecemerlangan organisasi dan proses penambahbaikan sekolah. Kementerian Pendidikan telah merancang untuk memartabatkan profesion keguruan dengan menganjak ke arah amalan kepimpinan distributif. Peralihan ke arah model kepimpinan distributif, akan membina tahap keupayaan kepimpinan yang berkualiti pada setiap peringkat organisasi di sekolah (PPPM, 2013). Amalan pengupayaan kepimpinan bukanlah bermaksud tiada kawalan daripada pihak atasan terhadap orang bawahan mereka dalam melaksanakan tugas malahan masih tertakluk dan terikat dengan peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025, sedang berganjak ke arah gelombang kedua yang kini sedang dilaksanakan dalam tempoh 5 tahun mulai 2016 sehingga tahun 2020. Tujuan utama Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ialah untuk meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia, yang bertumpu kepada peningkatan kualiti kepimpinan guru besar di setiap sekolah di Malaysia dengan memastikan kepimpinan yang berprestasi tinggi dapat ditempatkan di setiap sekolah. Melalui amalan kepimpinan distributif, matlamat organisasi dapat dikongsi bersama serta mampu membina rasa tanggungjawab di kalangan anggota dalam organisasi.





1.2 Latar Belakang Kajian

Kepimpinan sekolah perlu sentiasa bersifat dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran negara dalam era globalisasi. Peranan kepimpinan sekolah masa kini telah menjadi semakin mencabar dan kompleks (Friedman, 2002). Kepimpinan sekolah perlu menelusuri segala permasalahan yang berlaku dan dapat mengatasi segala permasalahan dengan jayanya. Oleh itu, pemimpin utama di sekolah rendah iaitu guru besar perlu memainkan peranan penting dalam mendepani segala cabaran melestarikan kecemerlangan pendidikan negara tanpa meminggirkan kerjasama yang erat dengan semua kakitangannya. Menurut Kouzes dan Posner (2007) menyatakan salah satu cabaran kepimpinan ialah untuk membolehkan orang lain bertindak dengan menekankan pemimpin memupuk kerjasama dan membina kerja sepasukan. Pemimpin sekolah harus ke arah anjakan paradigma dari segi tindakan dan pemikiran dalam mendepani perubahan pendidikan masa kini dalam menuju kecemerlangan organisasi (Harrison, 2005). Guru besar perlu memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti sesebuah institusi pendidikan. Keberkesanan kepimpinan merupakan agen kepada perubahan dalam sesebuah organisasi (Fullan, 2002). Pemimpin yang mampu mengemudi organisasinya dengan baik merupakan penggerak kepada kejayaan untuk mencapai hasrat wawasan institusi yang dipimpinnya). Secara tradisinya, kepimpinan di sekolah meletakkan guru besar sebagai pemimpin tunggal yang melaksanakan tugas kepimpinan namun dalam konteks pendidikan hari ini, guru-guru adalah dituntut untuk mengamalkan kepimpinan di sekolah, sama ada secara formal mahupun tidak formal (Fanny et al., 2015).





Kepimpinan sekolah bukanlah lagi tanggungjawab guru besar sahaja, tetapi turut melibatkan pelbagai pihak seperti pemimpin pertengahan dan guru-guru dalam tugas-tugas kepimpinan. Menurut Edwards dan Smit (2008) bahawa gaya kepimpinan sekolah seharusnya lebih bersifat partisipatif dan kolaboratif daripada menggunakan kepimpinan yang rigid. Kenyataan ini juga disokong oleh Lambert (2003), Spillane (2001) dan Harris (2005) yang menyatakan pemimpin sekolah tidak lagi bekerja sendiri dalam organisasi mereka. Selain dari itu, peluang pemimpin sekolah untuk berinteraksi dengan guru-guru setiap hari adalah sangat terbatas dan terhad di sekolah yang besar disebabkan kerumitan tugas serta jumlah bilangan guru dan murid yang ramai. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu bekerjasama dengan pasukan kepimpinan dengan membenarkan guru untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan (Gronn, 2002). Menurut Norashikin dan Ramli (2015) pada zaman ini bidang tugas guru bukan sekadar tertumpu kepada bidang pengajaran semata-mata sebaliknya tugas guru di sekolah adalah lebih luas termasuk dalam bidang kepimpinan, pengurusan, kreativiti, inovasi, penyelidikan dan membuat keputusan. Pengupayaan guru harus diterapkan dalam organisasi sekolah supaya guru dapat mengembangkan kecekapan dalam meningkatkan perkembangan profesional mereka dan dapat menyelesaikan masalah dalam amalan harian terutama dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta mengelak kawalan yang mengganggu kerja mereka (Abdul Jalil et al., 2019). Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009), untuk memaksimumkan pembelajaran murid, guru perlu mengambil peranan kepimpinan dan tanggungjawab melakukan perubahan di sekolah. Justeru, tugas kepimpinan di sekolah seharusnya dikongsi dan disebar di seluruh organisasi sekolah agar sekolah dapat berfungsi sebagai institusi pendidikan dengan lebih berkesan, dan guru adalah golongan yang paling layak untuk bersama-sama guru besar melaksanakan





tugas kepimpinan di sekolah (Barth, 2001). Ini disebabkan guru memainkan peranan yang sangat penting dalam kejayaan setiap institusi pendidikan terutamanya dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berkualiti kepada murid. Tambahan pula, pelbagai kajian mendedahkan dan menegaskan bahawa guru dianggap sebagai salah satu sumber manusia paling berharga di institusi pendidikan (Omebe, 2014). Malahan, guru dianggap sebagai pembina negara bangsa kerana kekuatan setiap profesion di setiap negara berkembang daripada pengetahuan dan kemahiran yang guru-guru sumbangkan dalam memberi didikan kepada murid-muridnya. Begitu juga kualiti sistem pendidikan turut terletak pada kualiti guru-guru dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran murid yang berkesan dan bermakna. Oleh yang demikian, pengupayan guru dalam pendidikan tidak boleh dipandang ringan. Pengupayaan ditakrifkan sebagai kecekapan guru untuk mengendalikan perkembangan peribadi dan profesional mereka dalam menyelesaikan masalah mereka sendiri sementara sistem pendidikan mewujudkan peluang untuk meningkatkan kompetensi guru dalam meningkatkan keupayaan peranan mereka dalam membuat keputusan serta meningkatkan penyertaan kolektif yang bermakna daripada guru (Acquaah, 2004). Selain dari itu, beberapa kajian dan literatur turut menyimpulkan bahawa pengupayaan mempunyai kesan yang signifikan terhadap tingkah laku organisasi guru (Bogler & Somech, 2002). Tingkah laku organisasi yang positif di kalangan guru perlu diperkasakan di semua institusi pendidikan adalah untuk mewujudkan persekitaran yang kondusif ke arah kemampanan dan peningkatan organisasi (Demir, 2015). Dimensi yang berbeza daripada aspek tingkah laku organisasi guru termasuk komitmen organisasi, efikasi kolektif guru, komitmen profesional, sokongan penyeliaan, kerja berpasukan dan penglibatan kerja dengan konsep pengupayaan guru boleh membawa kepada tingkah laku yang positif dan





akhirnya dapat memainkan peranan penting dalam kejayaan dan kelestarian organisasi (Bogler & Somech, 2004).

Kajian dalam bidang kepimpinan sekolah telah membuktikan bahawa kepimpinan guru besar ataupun pengetua adalah faktor utama dalam mencorakkan budaya sekolah yang berjaya dalam akademik (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood, et al., 2006). Pemimpin sekolah bertanggungjawab membangunkan budaya permuafakatan strategik yang mampu memecahkan tembok pemisahan pengetahuan dan kepakaran supaya tidak menjejaskan kerjasama berpasukan. Budaya permuafakatan akan menggalakkan penyebaran kepakaran dan kemahiran dalam kalangan guru untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam membentuk keupayaan kerja berpasukan. Sehubungan dengan itu, penekanan fungsi pemimpin sekolah sebagai suri teladan dalam usaha memupuk budaya permuafakatan di dalam kalangan staf adalah relevan (Amin Senin, 2011). Oleh sebab itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai keupayaan dan inspirasi untuk mendorong ke arah pembangunan sekolah, maka mereka bertanggungjawab terhadap proses perubahan yang mampu mencorakkan gaya kepimpinan yang berkesan dalam menerajui arus perubahan yang dinamik (Fullan, 2009). Ini disebabkan gaya merupakan satu elemen yang penting dalam kepimpinan kerana ia merupakan suatu pengalaman yang ditempuhi setiap hari (Maimunah, 2005).

Pemimpin sekolah bukan lagi hanya sebagai pentadbir sahaja tetapi dianggap pemimpin yang mampu membangunkan sumber manusia terutama guru dan murid. Kejayaan sesebuah organisasi dapat dilihat apabila organisasi berkenaan dapat





memenuhi aspirasi murid bagi membentuk murid yang holistik, serba boleh dan memiliki sahsiah terpuji (Juhana Zailah, 2007). Guru besar bukannya hanya mempunyai kedudukan hierarki yang tinggi dalam organisasi tetapi kepimpinan yang diterajui olehnya akan menentukan sama ada sekolah itu berada di tahap yang cemerlang atau sebaliknya (Mohd Nor Jaafar, 2005). Kejayaan dalam organisasi memerlukan pemimpin mengamalkan gaya yang bercorak kolaboratif dan koperatif dalam membuat keputusan (Harris, 2012). Oleh itu, kepimpinan sekolah seperti guru besar seharusnya menggerakkan hala tuju dan misi sekolahnya berdasarkan tanggungjawab dan matlamat untuk perkongsian bersama. Paradigma ini memerlukan satu pasukan kerja yang mantap dari aspek kepimpinan antara pemimpin sekolah dan guru-guru. Kerja secara berpasukan memerlukan komitmen, kompetensi dan kepimpinan yang perlu digabungkan secara menyeluruh dalam satu organisasi.



Kepimpinan sekolah wajar menggalakkan perkembangan kepimpinan guru di samping membina kepakaran dalam kalangan guru. Menurut Harris dan Spillane (2008) bahawa pengurusan sekolah perlu mengenal pasti menggalakkan kemahiran dan kepakaran guru yang ada dalam sesebuah organisasi. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu menerobos ruang lingkup persekitaran sekolahnya dan membuka ruang kepada keupayaan guru untuk menggalas tugas secara bersama-sama dalam mencapai misi dan visi sekolah.

Di dalam Gelombang Kedua PPPM menekankan pentingnya kepimpinan distributif dalam amalan di sekolah supaya dapat memberi peluang kepada guru-guru bersama-sama bekerjasama secara kolaboratif dalam menyumbang kepada kemajuan sekolah. Pendekatan kepimpinan distributif ini ialah kepercayaan dan hubungan





interpersonal antara pemimpin dalam pelbagai peringkat dalam organisasi memberi kebebasan kepada setiap individu untuk menyumbang kepakaran mereka dalam meningkatkan kecemerlangan organisasi (PPPM, 2013). Institusi sekolah yang sering mengalami pelbagai rencam yang wujud dalam dunia globalisasi, maka pendekatan kepimpinan bercorak distributif dengan melibatkan keseluruhan potensi warganya patut digalakkan. Proses pengagihan atau pengupayaan kepimpinan di sekolah dianggap sebagai satu inisiatif bagi guru besar untuk berkongsi tanggungjawab dengan guru-guru untuk turut sama merasai tanggungjawab secara individu dalam rangka merealisasi dan menghayati konsep kepimpinan yang lebih luas supaya dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif lagi (Harris, 2008; Oduro, 2004).



Amalan kepimpinan distributif mampu mewujudkan interaksi yang rapat antara pemimpin dan pengikut daripada pelbagai peringkat dalam meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah (Harris & Spillane, 2008). Oleh yang demikian, keupayaan pemimpin sekolah yang mampu melaksanakan perubahan dengan menggabungkan potensi yang ada dalam organisasi tersebut merupakan indikator yang membezakan antara sekolah yang berjaya dengan sekolah yang sebaliknya (Ishak, 2004; Mortimore, 1993). Menurut Welsh dan Elliot (2001) kejayaan sesuatu sistem pendidikan dinilai pada tahap pembelajaran dan perkembangan murid semasa melalui sistem tersebut. Malahan Edd (2017) mengesyorkan agar pemimpin sekolah harus mengambil langkah alternatif, bermakna dan praktikal bagi memperkasakan guru melalui pengupayaan kepimpinan agar guru mudah membuat keputusan berkaitan pengajaran dan pembelajaran secara kreatif dan inovatif bersesuaian transformasi pendidikan pada masa kini. Justeru pengupayaan sebagai satu proses di





mana guru besar memberi ruang kepada para guru untuk membangunkan kecekapan diri, kebertanggungjawaban terhadap kemajuan diri serta membuat keputusan dalam menyelesaikan sebarang masalah dalam penilaian profesional mereka (Edd, 2017).

Kepimpinan secara kolaboratif atau kolektif dalam organisasi berasaskan pasukan perlu ditekankan dalam kadar yang formal dan tidak formal dengan memberi pengupayaan kepada subordinat untuk memimpin. Pendekatan ini akan meningkatkan potensi kepimpinan guru, menambah pengetahuan dan kecekapan dalam organisasi (Katzenmeyer & Moller, 2009). Keberkesanan sesebuah sekolah juga sering dikaitkan dengan hubungan tahap efikasi diri dan komitmen dalam kalangan anggota organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kepercayaan dan penerimaan oleh individu dalam sesebuah organisasi terhadap matlamat dan nilai organisasi serta mempunyai hasrat tinggi untuk mengekalkan keanggotaannya di dalam organisasi (Meyer & Allen 1991). Meyer dan Allen (1991) telah mengklasifikasikan komitmen organisasi kepada tiga kategori iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen dalam kalangan ahli-ahli organisasi boleh menggalakkan kerjasama ahli-ahli organisasi dan akan berkhidmat melebihi daripada jangkaan yang mampu meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Sabariah et al., 2011). Pendapat ini juga telah disokong oleh Sukarmin (2010) yang menyatakan bahawa kepercayaan pekerja adalah faktor penting untuk menentukan hubung kait antara kepimpinan dengan komitmen pekerjanya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak dipercayai oleh pengikut akan menyukarkan matlamat organisasi yang ingin dicapai sukar untuk direalisasikan (Tschannen-Moran, 2004). Komitmen organisasi dianggap sebagai kayu pengukur yang berguna untuk mengukur kejayaan seorang pemimpin.





Oleh itu pemimpin di setiap organisasi bertanggungjawab memimpin pekerja ke arah matlamat yang jelas dan membantu meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi. Dapatan kajian lepas telah menunjukkan terdapat nilai signifikan pada kepemimpinan distributif dengan komitmen terhadap organisasi.

Menurut Eginli (2009) guru-guru yang komited yang mendapat sokongan daripada rakan-rakan dan pemimpin mereka mengalami peningkatan kerja profesional mereka serta mempunyai kesan positif ke atas pencapaian murid. Tambahan pula, peranan komitmen dan efikasi kolektif guru merupakan faktor utama memotivasikan guru dari segi persekitaran kerja dan prestasi (Elangkumaran, 2012; Suliman, 2002). Dapatan hasil kajian menunjukkan sekolah-sekolah cemerlang mempunyai guru-guru yang bermotivasi tinggi, bekerja keras, setia kepada sekolah dan mempunyai komitmen kerja yang tinggi. Ini juga akan meningkatkan dan mempengaruhi efikasi sendiri kepada guru secara kolektif terhadap organisasi (Tschannen-Moran & Barr, 2004). Kepimpinan sekolah yang memberi peluang kepada guru meningkatkan efikasi kolektif guru mampu meningkatkan pencapaian murid (Abdul Ghani Kanesan dan Anandan, 2012). Ini disebabkan terdapatnya perbezaan latar belakang subordinat dari aspek kematangan, keilmuan, kemahiran, pengalaman dan kebolehan di sesebuah organisasi. Keadaan ini telah menuntut guru besar untuk menggunakan pendekatan kepimpinan yang sesuai untuk dipraktikkan terhadap subordinat yang berbeza. Keadaan ini boleh dicapai jika guru besar mempunyai pendekatan kepimpinan distributif yang fleksibel yang dapat memenuhi kepuasan kerja guru yang boleh mempengaruhi efikasi kolektif dan komitmen guru terhadap organisasi.





1.3 Pernyataan Masalah

Kejayaan dalam sistem pendidikan sesebuah negara dikaitkan dengan kecemerlangan kepimpinan sekolah dan tahap kualiti guru di sesebuah sekolah tersebut (Kantrowitz & Wingert, 2000). Begitu juga dengan peningkatan kualiti sesebuah sekolah biasanya bergantung kepada gaya kepimpinan guru besar, manakala kepimpinan yang kurang berkesan sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan yang kurang sesuai (Broadbent & Kitzis, 2005). Peningkatan sekolah yang berkesan dalam konteks perubahan pesat dalam sistem pendidikan memerlukan usaha profesional yang berterusan oleh para pemimpin. Fullan (2003) menjelaskan bahawa pemimpin sekolah memainkan peranan penting dan perlu prihatin serta memberikan komitmen dan berkongsi pengetahuan ke arah mengubah sekolah secara kolektif. Keberkesanan pendidikan pada era kini tidak lagi berfokus kepada kepimpinan guru besar sahaja dalam memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin di institusi pendidikan (Rosnarizah, 2015). Pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan membangunkan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah (Harris, 2008a). Fullan (2002) menyatakan terdapat beberapa kelemahan yang menjadikan sekolah kurang berkesan ialah gaya kepimpinan di sekolah. Gaya kepimpinan pemimpin sekolah yang sentiasa merujuk kepada model birokratik sehingga mereka menjadi kabur dengan peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana efikasi dan komitmen guru terhadap sekolah (Azlin Norhaini Mansor, 2006). Kepimpinan perlu bersesuaian dengan keperluan dan tuntutan semasa untuk memimpin organisasinya ke arah menggalakkan pengupayaan kepimpinan di kalangan guru untuk mengecapi kejayaan bersama (Harris & Spillane, 2008; Harris, 2012). Pemimpin yang cekap dan berkesan perlulah sentiasa berinteraksi dengan guru





dengan bekerja secara berpasukan dan bijak dalam pengagihan tugas dalam kalangan stafnya dengan mengupayakan gaya kepimpinan distributif (Mohammed Sani et al., 2013, Harris, 2008b).

Menurut Hallinger dan Heck (2010) bahawa kepimpinan sekolah mempunyai kesan secara tidak langsung terhadap kejayaan akademik murid dengan cara mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya. Namun faktor yang mempengaruhi tingkah laku guru ini jarang dikaji bagi menjamin dan menentukan sesebuah sekolah itu terus meningkat maju serta mengekalkan prestasinya menerusi komitmen guru dan efikasi kolektif guru. Antara tingkah laku guru ialah efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi sebagai penentu kepada kemenjadian murid dan keberkesanan sesebuah sekolah (Bossert, 1988) dengan berfokus kepada guru sebagai nadi penggerak utama kepada kejayaan tersebut. Ini disebabkan guru yang ditadbir secara berkesan dapat memberi sumbangan serta komitmen yang tinggi terhadap tugasnya (Hoy & Miskel, 2005; Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Hal ini memandangkan guru adalah asas kepada motivasi murid melalui kualiti pengajaran dan pembangunan hubungan guru dengan murid (Santisi et al., 2014). Guru yang mempunyai efikasi kolektif tinggi adalah rajin dan mampu bekerja secara kolaboratif dan partisipatif dengan rakan sejawat berbanding dengan guru yang mempunyai efikasi kolektif yang rendah (Bandura, 2000). Oleh itu, peranan guru besar di sekolah bukanlah hanya terhad kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malahan mereka perlu menggerakkan segala sumber material mahupun modal insan terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan lebih komited dan efektif (Mascall et al., 2008). Ini disebabkan tahap komitmen organisasi serta efikasi guru secara kolektif dipengaruhi oleh amalan atau gaya kepimpinan guru besar (Aznizam et al., 2014). Menurut





Thilagavathy et al. (2012) bahawa dalam organisasi sekolah, guru yang mempunyai kadar peningkatan organisasi yang tinggi akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi. Agak mustahil jika seseorang guru dapat mendidik muridnya dengan berkesan sekiranya tidak mampu mencerna elemen efikasi kolektif dan komitmen organisasi dalam kerjayanya. Oleh yang demikian, manifestasi komitmen organisasi seharusnya dilihat secara holistik dan berfokus dengan menjustifikasikan keterlibatan profesion keguruan secara langsung dalam organisasi (Zaliza & Mohd Izham, 2018).

Realiti sebenar, guru besar sangat sibuk dengan tugas pengurusan dan pentadbiran yang menyebabkan interaksi antara guru besar dan guru kurang efektif dan memberi kesan kepada prestasi sekolah (Muhamad & Mazlan, 2013; Bity Salwana et al., 2010). Menurut Azlin (2006) didapati dalam situasi sebenar 51% tugas dan tanggungjawab guru besar hanya tertumpu berkaitan kurikulum dan kokurikulum manakala 49% berkaitan dengan tugas pentadbiran dan perkhidmatan. Selain dari itu, dapatan kajian oleh Quah dan Wan Azmiza (2013) mengenai keberkesanan program *Post Graduate Certificate of Education* (PGCE) mendapati masalah yang paling diutarakan oleh pemimpin sekolah ialah berkenaan bidang kepimpinan dan pengurusan sebanyak 24.5%, diikuti dengan bidang kewangan sebanyak 18.4% dan pengurusan sumber manusia sebanyak 16.3%. Maka kepimpinan guru besar perlu lebih banyak berinteraksi dengan guru dan memainkan peranan utama dalam meningkatkan komitmen dan efikasi kolektif guru dengan mewujudkan suasana kerja guru yang kondusif di sekolah (Leithwood et al., 2006). Ini disebabkan konsep peralihan kepimpinan telah berubah daripada kepimpinan





sebagai satu kedudukan kepada kepimpinan sebagai satu interaksi. Guru-guru yang terlibat dapat meningkatkan efikasi kolektif dan komitmen mereka kerana mereka telah dilatih dan dibimbing supaya berupaya berfikir dan bertindak dalam menyelesaikan pelbagai isu yang dihadapi (Krisko, 2001). Ini disebabkan pengurusan sumber manusia yang melibatkan guru dalam sesebuah sekolah amat penting dalam menentukan keberkesanan dan kecekapan sesebuah sekolah tersebut dengan menitikberatkan faktor kepuasan kerja guru. Ini disebabkan faktor efikasi kolektif dan komitmen organisasi berkait rapat dengan kepuasan kerja. Hasil dapatan kajian oleh Hulpia et al. (2009) terhadap 130 orang guru mendapati kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Begitu juga dapatan kajian oleh Norhafa dan Ferlis (2010) menyatakan bahawa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi.



Permasalahan peranan dan tanggungjawab yang dihadapi oleh guru ini boleh ditangani sekiranya amalan pengupayaan dari aspek kepimpinan diterapkan di dalam kepimpinan organisasi sekolah (Angelle & DeHart, 2011) dengan melaksanakan gaya kepimpinan bercorak distributif (Bogler & Somech, 2004) supaya pengagihan tugas dan fungsi kepada beberapa individu secara kolektif untuk mencapai tugas melalui interaksi yang lebih lateral dan kurang hierarki. Dapatan kajian oleh Mayrowetz et al. (2007), Copland (2003) dan MacBeath (2005) memperlihatkan bahawa pemimpin sekolah sebagai individu yang berkedudukan pada hierarki tertinggi di dalam organisasi sekolah didapati masih melaksanakan pengupayaan kepimpinan pada tahap yang rendah. Pendapat ini disokong oleh Nurulaim dan Suhaida (2013) mendapati bahawa persepsi guru berkaitan pengupayaan oleh pemimpin sekolah belum sampai





kepada tahap maksimum ataupun sepenuhnya. Mereka mencadangkan agar kepimpinan distributif di sekolah perlu dipertingkatkan lagi supaya guru dapat memberi sumbangan yang lebih bermakna untuk kemajuan sekolah dengan memberi peluang sepenuhnya kepada guru-guru berfungsi di dalam persekitaran profesional. Ini disebabkan pada dasarnya kepimpinan organisasi selalunya beroperasi secara birokrasi yang menjadi kelaziman guru besar dalam mengamalkan kepimpinan tradisional secara sedar atau sebaliknya. Menurut Jaafar Muhamad (2007), gaya kepimpinan tradisional adalah gaya kepimpinan yang dominan diamalkan di sekolah. Menurut Sergiovanni (2001), sikap guru besar yang terbiasa dengan pentadbiran secara tradisional sangat sukar untuk membuat perubahan dan tidak mampu mencetuskan keputusan atau pun idea yang luar biasa berdasarkan pengaruh birokratik serta kuasa personel yang diterima di peringkat pembuat dasar. Terdapat juga guru besar yang membuat semua keputusan dalam pentadbirannya tanpa mengambil kira pendapat subordinatnya. Pandangan ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Abdul Jalil et al. (2019) yang menunjukkan guru masih tidak mempunyai kuasa mutlak dalam membuat keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas mereka kerana masih bergantung dengan keputusan pemimpin sekolah. Ini sudah tentu memberi tekanan dalam diri guru-guru kerana dikerah melaksanakan semua arahan dengan perasaan yang terdesak (Maimunah, 2005). Ini juga memberi kesan kepada guru terhadap tugasnya malahan kesannya kepada organisasi. Kajian mendapati guru yang tidak menepati tahap komitmen dan efikasi adalah lebih mudah untuk meninggalkan organisasi (Pas, Bradshaw, Hershfeldt, & Leaf, 2010). Menurut Zulkafli Kamaruddin (2007) menyatakan bahawa akibat karenah birokrasi mewujudkan budaya pengurusan yang menafikan penglibatan warga sekolah dalam membuat sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah. Dalam hal ini, Fullan (2007)





menegaskan bahawa sesebuah organisasi tidak akan dapat berkembang maju jika hanya diurus oleh seorang pemimpin tetapi memerlukan pelbagai pemimpin di setiap peringkat organisasi. Menurut Gunter (2001), kepimpinan sekolah boleh disebar luas kepada guru-guru lain mengikut kepakaran masing-masing dalam situasi yang berbeza-beza untuk mengelak bebanan tugas kepada seorang individu sahaja. Amalan kepimpinan distributif ini akan dapat melahirkan sumber guru yang lebih berkualiti dan mengelak tanggapan bahawa peranan mereka hanyalah mengajar murid mengikut sukatan mata pelajaran yang disediakan dan memastikan dapat menghabiskan sukatan pelajaran mengikut masa yang telah diperuntukkan (Norashikin & Ramli, 2015; Kamarol Baharen & Johan@Eddy, 2011). Sebenarnya, kepimpinan distributif di sekolah adalah untuk memperkayakan pengajaran dan pembelajaran dengan membina keupayaan guru untuk memimpin pembelajaran serta guru perlu menjadi penjana pengetahuan baru dan bukannya kekal pasif penerima dasar rasmi (Marlia Jamail & Yahya Don, 2016, Helterbran, 2010).

Amalan kepimpinan distributif masih belum lagi dihayati dalam kalangan pemimpin sekolah seperti yang disarankan oleh Kementerian Pendidikan dalam Gelombang Kedua mulai pada tahun 2016 melalui PPPM 2012 -2035 (Siva, 2013) dan kebanyakan kajian kepimpinan distributif dalam konteks di Malaysia lebih tertumpu kepada sekolah menengah berbanding di sekolah rendah. Maka kajian ini ialah untuk mengisi kelompongan jurang kajian di antara sekolah menengah dan rendah. Oleh yang demikian, pemilihan sekolah rendah dalam penyelidikan ini ialah untuk melihat perspektif dan sudut pandangan yang berbeza daripada guru-guru sekolah rendah berkaitan dengan kepimpinan distributif berbanding kajian yang telah





dibuat di sekolah menengah. Maka kajian ini diharap dapat menyumbangkan kepada data dan dapatan kajian yang empirikal mengenai kepimpinan distributif berkaitan sekolah rendah serta memberi pengetahuan berkenaan orientasi kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar menurut tanggapan guru-guru.

1.4 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ialah penerangan berkenaan teori-teori yang berkaitan dalam kajian ini. Kerangka kajian ialah perspektif penyelidik mengenai bagaimana konsep dan pemboleh ubah dalam kajian ini saling berkaitan (Sabitha, 2006). Ia merupakan panduan tentang bentuk kajian, hala tuju dan penjelasan berkenaan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas atau bersandar berdasarkan teori yang dikenal pasti. Kerangka kajian ini terbahagi kepada dua iaitu kerangka teori dan kerangka konseptual.

1.4.1 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori kajian mesti diasaskan kepada sesuatu teori. Kerangka teori kajian ini pada asasnya digunakan untuk membentuk pemboleh ubah kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Menurut Lunenburg dan Ornstein (2004), teori akan menentukan bilangan dan jenis fenomena yang sesuai untuk dikaji. Kerangka teori kajian ini telah menggunakan kerangka teoritikal kepimpinan distributif oleh Hulpia, Devos dan Rosseel (2009) yang telah menghubungkan





interaksi antara pemimpin, pengikut dan juga situasi berdasarkan kepada dua aspek yang utama, iaitu aspek pemimpin tambahan (*leader-plus*) dan juga aspek amalan (*practice*), serta tidak lagi memusatkan kepimpinan kepada hanya seorang individu sahaja. Aspek pemimpin tambahan ialah peranan semua ahli dalam kepimpinan manakala aspek amalan ialah hasil interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi melalui jaringan interaksi secara interaktif. Interaksi ini dilaksanakan melalui konsep kolaborasi, kolektif dan tindakan yang terselaras (*coordinated action*). Aspek kepimpinan dan amalan ini dijelaskan sebagai dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama pasukan oleh Hulpia, et al. (2009). Oleh itu dimensi-dimensi ini merupakan menjadi dasar kerangka kajian terhadap kepimpinan distributif yang turut memfokuskan interaksi secara formal dan tidak formal dan tidak dilihat sebagai tanggungjawab individu malah lebih kepada interaksi sosial dan kerjasama keseluruhan pasukan kerja (Hulpia et al., 2009; Bolden, 2007; Spillane, 2006; Harris, 2005). Menurut Hulpia et al. (2009) kepimpinan distributif mengambil kira semua individu yang menjalankan tugas mengurus dan memimpin secara kolektif dan saling melengkapi. Unit analisis yang paling tepat bukan lagi pemimpin tetapi aktiviti atau amalan kepimpinan mereka. Kepimpinan distributif boleh diagihkan kepada semua individu tanpa mengira hierarki. Dalam menjalankan tugas pemimpin atau ketua boleh menjadi pengikut begitu juga sebaliknya. Asas kepada kepimpinan distributif ialah kepercayaan dan perkongsian kepakaran, kemahiran dan pengetahuan serta bekerja secara kolaboratif dengan ahli-ahli lain dalam organisasi dalam menyelesaikan tugas (Hulpia et al., 2009). Hal ini menunjukkan fungsi kepimpinan distributif telah disosialisasikan dan melangkaui semua peringkat individu dan setiap tugas dilaksanakan menerusi interaksi pelbagai pemimpin. Konsep saling pergantungan untuk mencapai prestasi bersama menunjukkan kesepakatan





keimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Kekuatan kepimpinan sebenarnya bersandarkan kepada kekuatan hubungan antara pemimpin dan pengikut terutama di sekolah yang besar apabila guru besar tidak mampu mendominasi kepimpinan mereka melalui interaksi harian dengan semua guru tetapi kepimpinan dapat diagihkan merentasi beberapa individu yang lain melalui satu pasukan kepimpinan dengan cara mengagihkan fungsi kepimpinan dan mendorong penyertaan daripada semua guru (Hulpia et al., 2009). Keadaan ini merupakan satu perubahan budaya yang membantu menambahkan kemahiran dan pengetahuan seseorang dalam organisasi serta mempunyai hubungan yang proaktif antara satu sama lain. Ini merupakan satu pemangkin dalam membina kapasiti dan potensi yang sedia ada dalam organisasi tersebut (Hulpia et al, 2009, Spillane & Healey, 2010). Harris (2008) juga menyatakan bahawa kunci utama kejayaan kepimpinan distributif bergantung bagaimana ia dipermudahkan, digerakkan dan diberi sokongan. Suasana ini akan mendorong guru untuk lebih komited melaksanakan tugasnya dan sentiasa membuat penambahbaikan. Maka kepimpinan distributif berbeza daripada teori dan gaya kepimpinan lain kerana ia tidak menggantikan kepimpinan individu tetapi merupakan proses kerjasama berpasukan yang dinamik yang muncul dalam organisasi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai hasil yang bermanfaat untuk organisasi (Spillane & Diamond, 2007; Harris, 2008, Hulpia et al., 2009).

Kepimpinan mempunyai kesan langsung kepada komitmen organisasi. Komitmen organisasi merujuk kepada sejauh mana pekerja melihat diri mereka sebagai milik organisasi. Komitmen organisasi memperlihatkan perasaan dan keinginan pekerja untuk melibatkan diri dan terlibat dengan organisasi (Meyer &





Allen, 2004). Organisasi memainkan peranan yang penting dalam memastikan komitmen dalam kalangan pekerja adalah sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Komitmen mempunyai potensi untuk mempengaruhi keberkesanan organisasi dan kesejahteraan pekerja (Meyer & Herscovitch, 2001). Menurut Meyer dan Allen (2004), pekerja yang komited dengan organisasi akan bekerja keras dan akan melangkaui matlamat yang disasarkan oleh organisasi. Meyer dan Allen (2004) telah memperkembangkan komitmen organisasi kepada komitmen pelbagai dimensi kepada tiga komponen atau dimensi iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif. Konsep komitmen organisasi ini merupakan penambahbaikan dan kesinambungan daripada konsep sebelumnya. Perspektif pelbagai dimensi ini menganggap komitmen sebagai satu keadaan psikologikal yang mewarnai perhubungan pekerja dengan organisasi. Komitmen terhadap organisasi pekerja menurut Meyer dan Allen (1997) adalah berkaitan dengan kesetiaan dan kebanggaan mereka untuk terus menjadi sebahagian daripada organisasi (Meyer & Allen, 2004). Komitmen organisasi dalam konteks sekolah juga merupakan gambaran penerimaan diri guru terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi guru dikenalpasti sebagai akar semua jenis komitmen yang dibina sebagai aspek multidimensional (Meyer & Allen, 2004; Nesje, 2016) dan terdiri daripada kepercayaan, penerimaan dan kesanggupan pekerja terhadap organisasi yang merangkumi ikatan antara organisasi dan pekerja (Kurland & Hasson-Gilad, 2015). Oleh itu komitmen bagi guru ialah merangkumi aspek kesungguhan guru di sekolah dan penglibatan mereka dalam semua tugas harian terhadap sekolah atau organisasi. Walaupun komitmen organisasi merupakan pemboleh ubah tidak langsung kepada hasil pencapaian murid tetapi kualiti pedagogi ditingkatkan apabila guru komited untuk organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan keberkesanan organisasi dalam meningkatkan dedikasi untuk



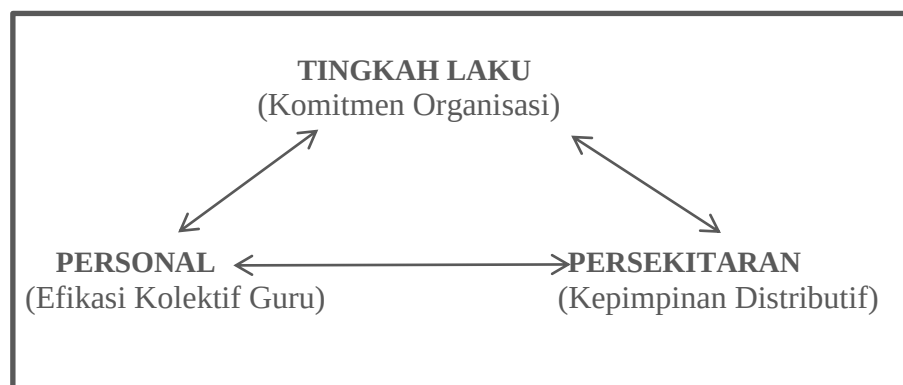


mencapai matlamat organisasi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, kesungguhan diri dan budaya sekolah yang lebih baik seterusnya membawa kepada kepimpinan distributif yang berkesan (Dee et al, 2006; Meyer & Allen, 2004).

Salah satu aspek tingkah laku yang mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru ialah efikasi kendirinya. Pembentukan efikasi kolektif sebenarnya dibina berasaskan daripada efikasi sendiri yang diasaskan oleh Bandura (Tschannen-Moran & Barr, 2004). Konsep konseptual efikasi kolektif guru oleh Tschannen-Moran dan Barr (2004) berdasarkan konsep teori yang dikemukakan oleh Bandura (2000). Setiap individu dalam kumpulan organisasi harus secara kolektif menggabungkan kebolehan untuk merancang dan melaksanakan tindakan yang diperlukan bagi menghasilkan sesuatu pencapaian khususnya dalam organisasi (Tschannen-Moran & Barr, 2004). Kepercayaan efikasi merupakan elemen yang penting terhadap tingkah laku individu dan organisasi ke arah membentuk perubahan (Goddard, Goddard & Tschannen-Moran, 2007). Tschannen Moran dan Barr (2004) telah mengklasifikasikan efikasi kolektif guru kepada mengawal disiplin murid dan strategi pengajaran guru dalam meningkatkan pencapaian murid. Pencapaian murid dilihat dari sudut bagaimana guru dapat mengawal disiplin murid supaya murid dapat memberi fokus kepada pembelajaran serta meningkatkan strategi pengajaran guru dalam membantu murid mencapai kejayaan dalam pelajaran (Tschannen Moran & Barr, 2004). Oleh itu, efikasi kolektif ialah hasil daripada kerja kumpulan yang bukan hanya bergantung kepada kemahiran dan pengetahuan individu tetapi bergantung juga kepada interaksi sosial antara satu sama lain dalam kumpulan (Bandura, 2000). Dalam konsep teori kognitif sosial, pengalaman terbentuk hasil daripada interaksi



yang wujud antara individu dengan konstruk personal, tingkah laku dan persekitaran. Dalam kajian ini efikasi kolektif guru mewakili faktor personal, komitmen organisasi sebagai faktor tingkah laku dan kepimpinan distributif mewakili faktor persekitaran dalam melihat interaksi atau hubungan antara ketiga faktor tersebut.



Rajah 1.1. Hubungan Tiga Faktor Antara Tiga Pemboleh ubah

Kesimpulannya secara tidak langsung, ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi dapat digambarkan melalui Rajah 1.1 untuk menunjukkan hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah berkenaan dalam kerangka teoritikal kajian ini.

1.4.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian adalah merujuk kepada dimensi-dimensi yang terlibat dalam setiap pemboleh ubah yang dibincangkan. Kerangka konseptual kajian ini berdasarkan daripada adaptasi kajian-kajian yang lepas yang dijadikan garis panduan

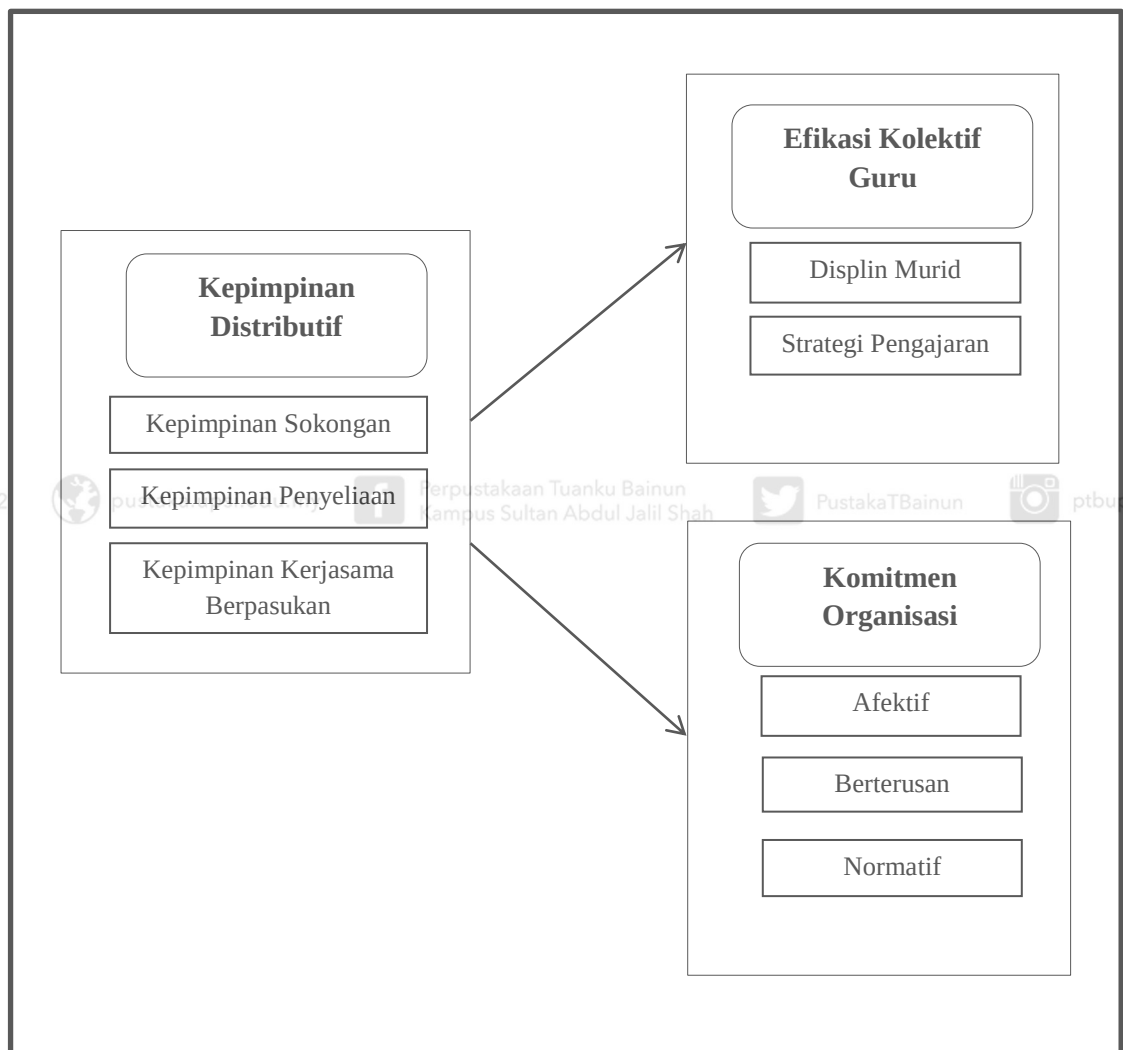


dalam kajian ini. Kepimpinan distributif yang dinyatakan oleh Hupia et al (2009) dalam bentuk yang terdiri daripada dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama pasukan. Dimensi ini melibatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk kerjasama secara kolaboratif. Dimensi-dimensi sokongan, penyeliaan dan kerjasama merupakan amalan interaksi pemimpin, pengikut dan situasi dalam organisasi. Amalan kepimpinan ini yang menggalakkan hubungan kerja secara intuitif, spontan menerusi penglibatan kerjasama secara kolektif dan sepasukan (Hulpia et al. 2009b).

Komitmen organisasi pelbagai dimensi oleh Meyer & Allen (2004) terdiri daripada komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Model efikasi kolektif guru merujuk kepada Tschannen- Moran & Barr (2004) yang meliputi dimensi-dimensi disiplin murid dan strategi pengajaran dalam mempengaruhi pencapaian murid. Efikasi kolektif dibina berasaskan daripada efikasi sendiri yang diasaskan oleh Bandura (Tschannen-Moran & Barr, 2004). Untuk merealisasikan kajian ini, pengkaji memilih pemboleh ubah kepimpinan distributif sebagai pemboleh ubah bebas manakala komitmen organisasi dan efikasi kolektif guru sebagai pemboleh ubah bersandar. Menurut Airasian dan Gay (2003) pula, pemboleh ubah bebas adalah pemboleh ubah yang dijangka menyebabkan perubahan kepada pemboleh lain atau tahap pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, kepimpinan distributif juga menjadi pemboleh ubah peramal kepada pemboleh ubah bersandar iaitu efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Berdasarkan pemboleh ubah ini dapat menjelaskan kerangka konseptual kajian ini dalam menunjukkan hubungan dan pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen



organisasi. Di samping memperlihatkan juga hubungan antara efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Kesemua pemboleh ubah digambarkan dalam Rajah 1.2 berikut :



Rajah 1.2. Kerangka Konseptual Kajian

Sumber : Hulpia, Devos dan Rosseel (2009b); Meyer & Allen, (2004) dan Tschannen- Moran & Barr (2004).



1.5 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Kajian ini juga adalah untuk melihat hubungan serta sumbangan antara pemboleh ubah iaitu hubungan dan sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di sekolah.

1.6. Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian maka dibentuk objektif kajian untuk melihat perkaitan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi dalam kalangan guru di sekolah rendah kebangsaan.



- i. Mengenal pasti tahap kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi.
- ii. Menentukan hubungan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru.
- iii. Menentukan hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi.
- iv. Menentukan hubungan antara efikasi kolektif guru dengan komitmen organisasi.
- v. Menentukan sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru.
- vi. Menentukan sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap efikasi kolektif guru.





- vii. Menentukan sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap dimensi disiplin murid.
- viii. Menentukan sumbangan kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi.
- ix. Menentukan sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap komitmen organisasi.
- x. Menentukan sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap dimensi afektif.

1.7 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian, berikut ialah persoalan kajian untuk kajian ini.



- i. Apakah tahap kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di kalangan guru?
- ii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi?
- iv. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi kolektif guru dengan komitmen organisasi?
- v. Adakah kepimpinan distributif dapat memberi sumbangan terhadap efikasi kolektif guru secara keseluruhannya?





- vi. Adakah terdapat sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap efikasi kolektif guru?
- vii. Adakah terdapat sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap dimensi disiplin murid?
- viii. Adakah kepimpinan distributif dapat memberi sumbangan terhadap komitmen organisasi secara keseluruhannya?
- ix. Adakah terdapat sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap komitmen organisasi?
- x. Adakah terdapat sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap dimensi afektif?



Hipotesis kajian didefinisikan sebagai sesuatu jangkaan tentang peristiwa berdasarkan kesimpulan yang bersifat umum tentang anggapan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah (Tuckman, 1972). Pengujian hipotesis ini bagi membolehkan penyelidik menstruktur sesuatu fenomena sehingga boleh membuktikan secara statistik untuk menyokong atau menolak tentang fenomena berkaitan (Black, 2004). Oleh itu, hipotesis statistik dibina berasaskan andaian bahawa sampel rawak dari seluruh populasi dengan memeriksa parameter populasi bagi menentukan nilai kebarangkaliannya. Oleh itu, melalui ujian hipotesis dapat menentukan sama ada hipotesis disokong atau tidak berasaskan ukuran statistik. Berikut adalah sembilan hipotesis nol yang dibina untuk menjawab soalan kajian berikut:





- Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru.
- Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi.
- Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi kolektif guru dengan komitmen organisasi.
- Ho4: Tidak terdapat sumbangan yang signifikan bagi kepemimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru.
- Ho5: Tidak terdapat sumbangan yang signifikan bagi dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap efikasi kolektif guru.
- Ho6: Tidak terdapat sumbangan yang signifikan bagi dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap dimensi disiplin murid.
- Ho7: Tidak terdapat sumbangan yang signifikan bagi kepemimpinan distributif terhadap komitmen organisasi.
- Ho8: Tidak terdapat sumbangan yang signifikan bagi dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap komitmen organisasi.
- Ho9: Tidak terdapat sumbangan yang signifikan bagi dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap dimensi afektif.





1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting untuk memberi sumbangan dalam bidang pendidikan untuk menjana kepimpinan yang berkualiti pada masa hadapan seperti mana hasrat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025). Di samping untuk mengenal pasti dalam aspek kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi dalam kalangan guru dapat ditingkatkan dengan amalan kepimpinan distributif oleh guru besar. Hal ini dapat dilihat dengan hubungan serta sumbangan kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Ini kerana sekiranya efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi tinggi dan baik akan membantu kepada keberkesanan organisasi. Tahap kepimpinan distributif yang tinggi dalam kalangan guru akan memberi ruang dan peluang untuk saling bekerjasama serta berkongsi maklumat (Mullick, Sharma & Deppeler, 2012).

Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat individu tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Justeru, guru besar perlu berkebolehan mewujudkan suasana persekitaran sekolah yang kondusif dengan gandingan semua tenaga kepakaran kakitangan dalam membentuk budaya kerja berpasukan.

Ini selaras dengan kehendak Kementerian Pendidikan sendiri dalam PPPM 2013-2025 yang menekankan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah dengan menekankan kepimpinan distributif perlu menjadi amalan oleh pemimpin sekolah dalam Gelombang Kedua PPPM 2016-2020 (PPPM, 2013). Tujuannya ialah untuk memenuhi keperluan kepimpinan berkualiti dalam melonjakkan lagi prestasi





sekolah sesuai tuntutan dengan perubahan semasa dan transformasi pendidikan negara. Oleh itu dengan meluaskan lagi sokongan dalam pembinaan keupayaan guru dan keluasan pengoperasian dalam memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah model kepimpinan distributif dalam meningkatkan amalan terbaik di setiap peringkat dalam organisasi sekolah. Amalan kepimpinan distributif yang berkonsepkan sokongan, penyeliaan dan bekerjasama dengan guru-guru akan meningkatkan efikasi kolektif serta akan lebih komited terhadap organisasi. Oleh yang demikian, dapatan kajian berkaitan kepimpinan distributif ini akan dapat memberi maklumat dan gambaran kepada pemimpin sekolah dan pihak yang terlibat dalam bidang pendidikan adakah kepimpinan distributif ini dapat memberi impak yang positif terhadap kecemerlangan organisasi.



1.10 Batasan Kajian

Reka bentuk kajian ini berbentuk kuantitatif dengan memberi fokus kepada pemboleh ubah bebas kepimpinan distributif dan hubungannya dengan efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Kajian ini dilaksanakan kepada guru-guru sekolah rendah kebangsaan di seluruh negeri Perak disebabkan senario sekolah di negeri-negeri lain di Malaysia adalah mempunyai persamaan dan ciri-ciri yang sama dari sudut kurikulum, penggunaan buku teks, sistem pentadbiran, dasar-dasar pendidikan dan arahan-arahan pekeliling ikhtisas, latihan pendidikan untuk bakal guru dan lantikan guru ke sekolah telah dikawal selia oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Walaupun begitu, segala keputusan, dapatan dan rumusan hanya dapat digeneralisasikan terhad kepada sekolah kebangsaan di negeri Perak sahaja.





Pengkaji memilih sampel hanya terdiri daripada guru-guru kerana mereka yang sering kali dirujuk oleh pemimpin sekolah dalam menerima arahan dan melaksanakan tugas dari semasa ke semasa. Penilaian yang dibuat oleh guru-guru melalui instrumen yang dibina dapat memberi justifikasi dan persepsi mengenai kepimpinan distributif dengan lebih jelas dan tepat. Populasi untuk kajian ini ialah seramai 440 orang guru di sekolah-sekolah rendah kebangsaan di bawah kawalan Kementerian Pendidikan Malaysia.

1.11 Definisi Operasional

Setiap istilah yang digunakan dalam kajian ini akan didefinisikan daripada segi konseptual dan juga operasional. Pandangan para penyelidik akan dijadikan asas definisi dan ditetapkan sendiri oleh pengkaji dengan beberapa pengubahsuaian. Tujuannya supaya definisi operasional yang diberikan kepada konsep dan istilah berkaitan bertepatan dengan maksud kajian. Berikut adalah definisi operasional kajian.

1.11.1 Kepimpinan

Definisi kepimpinan merujuk kepada proses seorang pemimpin mempengaruhi setiap ahli dalam organisasinya untuk bersama-sama meningkatkan kecemerlangan organisasi (Yukl, 2002). Kepimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut bawahannya (Kouzes & Posner, 2010). Tegasnya kepimpinan ialah hubungan yang terdapat dalam diri seseorang atau





pemimpin yang mempengaruhi orang lain untuk bekerja untuk mencapai matlamat yang diinginkan dalam sesebuah organisasi. Dalam kajian ini kepimpinan merujuk kepada gaya atau kaedah yang digunakan untuk menggunakan sumber tenaga yang ada dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat bersama.

1.11.2 Pemimpin Sekolah

Pemimpin sekolah merujuk sebagai suatu fungsi eksekutif yang telah diberi mandat oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk memimpin sesebuah organisasi dengan membangunkan staf, murid dan prestasi sekolah (Norasmah & Kamaruzaman, 2012). Pemimpin sekolah terdiri daripada pengetua dan guru besar ringkasnya PGB yang telah dipilih dan dilantik oleh pihak KPM setelah lulus program NPQEL (*National Professional Qualification for Educational Leader*) di Institut Aminuddin Baki (IAB, 2014). Pemimpin sekolah perlu mencerminkan kebolehannya untuk mempengaruhi individu dan kumpulan ke arah mencapai matlamat organisasi (Zaiton, 2001). Dalam konteks kajian ini pemimpin sekolah ialah merujuk kepada guru besar di sekolah rendah kebangsaan.

1.11.3 Guru

Guru ialah merujuk kepada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan siswazah dan bukan siswazah yang telah tamat mengikuti latihan perguruan dan ditugaskan mengajar di sekolah-sekolah rendah kebangsaan. Golongan guru ini memiliki kelayakan akademik dan ikhtisas di peringkat sijil, diploma dan ijazah. Dalam kajian ini responden adalah





terdiri daripada semua guru kecuali guru besar yang berkhidmat di sekolah-sekolah rendah kebangsaan tanpa mengira jawatan yang disandang oleh mereka.

1.11.4 Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif adalah proses kepemimpinan yang merangkumi kerja secara berpasukan dan melibatkan hubungan kerjasama secara kolektif berasaskan nilai bersama untuk membawa kesan perubahan yang positif (Hulpia et al., 2010; Bortha, 2013). Kepimpinan distributif juga adalah agihan tugas dan perkongsian kuasa dalam kalangan ahli yang mempunyai pengalaman dan kepakaran. Bersifat kerja sepasukan, kolektif, kolaboratif dan berkongsi kuasa dalam membuat sesuatu keputusan bersama (Spillane, 2006). Menurut Harris (2012) kepemimpinan distributif ialah kepemimpinan bersifat kolektif dan bukannya kepemimpinan bersifat hierarki atau individu. Dalam konteks kajian ini kepemimpinan distributif ialah merujuk kepada perkongsian kuasa dan pengagihan tugas dalam kalangan guru di sekolah serta kerjasama secara berpasukan.

1.11.5 Kepimpinan Sokongan

Kepimpinan sokongan ialah berupa bantuan, penghargaan dan juga mengglakkan interaksi antara guru besar dan guru-guru. Sokongan diberikan oleh guru besar bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan tanggungjawab guru-guru dalam organisasi serta membantu guru-guru untuk melaksanakan kerja-kerja dalam organisasi (Hulpia et al., 2009). Dalam konteks kajian ini kepemimpinan sokongan yang





diberikan oleh guru besar meliputi galakan dan bantuan yang diperlukan oleh guru-guru di sekolah.

1.11.6 Kepimpinan Penyeliaan

Kepimpinan penyeliaan ini dilaksanakan secara menyeluruh iaitu meliputi semua aspek dalam organisasi. Penyeliaan meningkatkan hubungan dan interaksi antara pemimpin sekolah dengan guru-guru. Fungsi penyeliaan terhadap kepada kepimpinan sekolah dengan kuasa hierarki dalam memberi penilaian terhadap guru (Hulpia et al., 2009). Kepimpinan penyeliaan ini dilaksanakan secara formal dan tidak formal (Harris & Spillane, 2008). Dalam kajian ini kepimpinan penyeliaan merujuk kepada penilaian dan pengawalan yang dilaksanakan oleh guru besar ke atas guru-guru.



1.11.7 Kepimpinan Kerjasama Berpasukan

Kepimpinan kerjasama berpasukan ialah membentuk usaha secara kolaboratif dan perkongsian kepakaran dalam organisasi antara pemimpin dan subordinat (Harris & Spillane, 2008). Kerjasama yang diberikan meliputi kepercayaan dan sifat keterbukaan dalam organisasi. Kerjasama berpasukan membentuk perkongsian kemahiran dan pembahagian tugas secara adil serta seimbang. Penglibatan pasukan kepimpinan adalah penting dalam meningkatkan kerjasama kumpulan dalam organisasi (Hulpia et. al., 2009). Dalam kajian ini kepimpinan kerjasama berpasukan merujuk kepada kerja yang dilakukan secara bersama-sama dalam pasukan kepimpinan dan saling bantu membantu dalam kalangan ahli-ahli dalam pasukan kepimpinan.





1.11.8 Efikasi Kolektif Guru

Efikasi kolektif guru ialah kepercayaan bersama oleh sekumpulan ahli dalam sesebuah organisasi untuk bekerjasama dengan menggabungkan kebolehan dalam merancang serta melaksanakan tindakan yang diperlukan bagi menghasilkan sesuatu pencapaian (Bandura, 1997). Efikasi kolektif boleh mempengaruhi setiap ahli dalam kumpulan melaksanakan tugas yang ingin dicapai secara kolektif melalui kepercayaan yang dikongsi bersama bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi (Bandura, 2000). Efikasi kolektif guru merupakan kepercayaan dan keyakinan bersama oleh guru-guru di sekolah yang bekerja secara kolektif untuk mempengaruhi kesan positif terhadap pencapaian dan kejayaan murid mereka (Goddard, Hoy & Hoy, 2000). Dalam kajian ini efikasi kolektif guru ialah efikasi secara kolektif oleh guru-guru yang terdapat di sekolah kebangsaan.



1.11.9 Strategi Pengajaran

Strategi ialah satu kemahiran dan mengurus kaedah dan teknik pengajaran untuk mencapai hasil pembelajaran. Manakala pengajaran pula bermaksud aktiviti atau proses yang berkaitan dengan pemerolehan ilmu pengetahuan dan kemahiran tertentu. Oleh itu, strategi pengajaran bermaksud kebijaksanaan memilih pendekatan serta kecekapan merancang kaedah dan teknik sesuatu pengajaran berdasarkan objektif pembelajaran yang telah ditentukan. Dalam konteks kajian ini ia berkaitan kebolehan guru-guru untuk menggunakan strategi pengajaran yang berkesan bagi berhadapan dengan murid yang berbeza pencapaian serta penerimaan murid dengan menggunakan pelbagai strategi pentaksiran dalam bilik darjah. Selain dari itu, ia untuk menerangkan





tahap keyakinan guru secara kolektif dan bersama mampu berhadapan dengan pelbagai tahap kebolehan murid dalam aspek keberkesanan pengajaran (Tschannen-Moran & Barr, 2004).

1.11.10 Disiplin Murid

Disiplin murid adalah satu set peraturan secara langsung untuk mengawal tingkah laku murid-murid melalui hukuman atau ganjaran. Disiplin murid juga adalah dalam bentuk kawalan sosial bagi mewujudkan suasana yang tenteram dan tingkah laku yang tertib, teratur dan bersopan semasa berada di sekolah. Dalam konteks kajian ini disiplin murid merujuk kepada keupayaan guru-guru untuk menguruskan bilik darjah dengan berkesan, mengatasi masalah disiplin murid, kebolehan untuk mengawal tingkah laku murid yang mengakibatkan gangguan dalam bilik darjah dan berupaya menarik minat murid untuk mematuhi peraturan dalam bilik darjah. Selain dari itu, menerangkan tentang keyakinan guru secara kolektif untuk berurusan dengan kepelbagaian tingkah laku murid dan menghalang murid dari mengganggu proses pembelajaran (Tschannen-Moran & Barr, 2004).

1.11.11 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai ikatan hubungan psikologi antara seseorang individu terhadap organisasi (Sarminah, 2011; Mayer & Allen, 2004). Ikatan ini berlaku disebabkan oleh kesetiaan, tingkah laku dan minat pekerja. Peranan organisasi dalam memelihara kebajikan pekerja akan meningkatkan komitmen pekerja





dengan organisasi dan pekerja sanggup bekerja melangkaui matlamat yang disasarkan oleh organisasi dan amat signifikan dengan kejayaan organisasi (Meyer & Allen, 2004). Dalam kajian ini komitmen organisasi merujuk kepada penglibatan, keinginan dan kesetiaan guru-guru terhadap organisasi di sekolah rendah kebangsaan di negeri Perak.

1.11.12 Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk kepada kesanggupan pekerja untuk membantu organisasi mencapai matlamat dan timbul disebabkan ikatan emosi antara pekerja dengan organisasi (Meyer & Allen, 2004). Komitmen afektif ini menekankan kepada kesatuan dan nilai-nilai yang dikongsi bersama oleh pekerja dalam organisasi. Komitmen afektif bermaksud keinginan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi kerana sikap dan keyakinan yang kuat untuk terus bekerja dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini komitmen afektif merujuk keinginan guru untuk terikat dengan organisasi kerana keinginan dan kemahuannya sendiri serta untuk perkongsian matlamat dan nilai terhadap organisasi dalam kalangan guru-guru.

1.11.13 Komitmen Berterusan

Komitmen berterusan membawa maksud keinginan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi kerana memikirkan ganjaran yang diterima dan untung rugi kos yang terpaksa ditanggung dari segi ekonomi apabila meninggalkan organisasi (Meyer &





Allen, 2004). Dalam konteks kajian ini ialah komitmen berterusan ialah kecenderungan guru-guru sama ada untuk terus kekal dalam organisasi atau pun tidak.

1.11. 14 Komitmen Normatif

Komitmen normatif ialah perasaan tanggungjawab pihak pekerja kepada organisasi demi menunjukkan kesetiaan serta obligasi untuk terus kekal dengan organisasi disebabkan mereka perlu berbuat demikian (Meyer & Allen, 2004). Dalam konteks kajian ini komitmen normatif merujuk kepada kerelaan dan kesanggupan guru-guru untuk terus kekal berkhidmat dalam tempoh yang lama dan perlu berasa bertanggungjawab terhadap organisasi.



1.12 Rumusan

Kepimpinan merupakan satu aspek yang dapat membantu melonjakkan keberkesanan organisasi. Seseorang pemimpin tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara bersendirian dan memerlukan sokongan orang bawahannya. Kepimpinan tradisional bersifat hierarki tidak lagi sesuai dipraktikkan kerana amalan kepimpinan bercorak distributif melalui agihan tugas kepada pemimpin bawahannya mampu melonjakkan kejayaan organisasi. Perspektif kepimpinan distributif ialah satu kaedah alternatif dalam kepimpinan yang memperkasakan perilaku satu atau lebih pemimpin dalam organisasi (Spillane, 2006). Menurut Bolden (2007) kepimpinan distributif tidak melibatkan pertambahan pemimpin tetapi lebih kepada penyebaran dan





pembahagian kepimpinan. Kepimpinan distributif menekankan kepada perkongsian kuasa dan kerja berpasukan dengan melibatkan warga sekolah terutama pemimpin formal atau tidak formal dalam mengambil tanggungjawab serta membuat keputusan bersama (Harris & Spillane, 2008) dan dapat memberi kesan positif dari segi efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Asas kepada kepimpinan distributif ialah semua pekerja mempunyai hak dan potensi untuk turut serta dalam membuat keputusan yang dapat memberikan kesan terhadap bidang tugas mereka (William, 2011).

