



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU
BESAR DENGAN TINGKAH LAKU
KEWARGANEGARAAN ORGANISASI
GURU DI SEKOLAH RENDAH
DAERAH GOMBAK,
SELANGOR



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

ZAHIRAH SHOBA BINTI ABDULLAH

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
2020



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



**HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR
DENGAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN
ORGANISASI GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH
RENDAH DAERAH GOMBAK , SELANGOR**

ZAHIRAH SHOBA BINTI ABDULLAH



**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)
(MOD PENYELIDIKAN DAN KERJA KURSUS)**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2020





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** (hari bulan) **NOVEMBER** (bulan) **2020**

i. Perakuan pelajar :

Saya, ZAHIRAH SHOBA BINTI ABDULLAH M20161000548 FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR DENGAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH RENDAH DAERAH GOMBAK, SELANGOR 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 sejasasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, Dr. Hamidah binti Yusof dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR DENGAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH RENDAH DAERAH GOMBAK, SELANGOR dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian syarat untuk memperoleh IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN]

29 Mei 2020

Tarikh

.. Tandatangan Penyelia



PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah S.W.T, kerana dengan limpah dan kurniaNya, maka dapat saya menyiapkan penyelidikan ini dengan jayanya. Ini tidak mungkin dapat berlaku tanpa bantuan, sokongan, dorongan dan inspirasi daripada pelbagai individu. Oleh itu, saya ingin menyampaikan penghargaan yang tidak terhingga kepada semua yang telah memberi sokongan dengan pelbagai cara dalam menyiapkan disertasi ini. Dengan kesempatan ini, saya ingin merakam jutaan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada penyelia saya Dr. Hamidah Binti Yusof. Beliau telah memberi sokongan, dorongan, bantuan dan bimbingan kepada saya untuk menyempurnakan disertasi ini. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada panel pembentangan cadangan penyelidikan iaitu Dr. Khalip Bin Musa dan Dr. Zahari Bin Hashim kerana telah memberikan komen yang bernas tentang penyelidikan ini. Ucapan penghargaan dan terima kasih juga buat semua pensyarah Fakulti Pengurusan dan Ekonomi yang telah mengajar dan membimbing saya sepanjang pengajian ini. Pada masa yang sama, saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, Jabatan Pendidikan Daerah Gombak dan sekolah-sekolah kajian kerana telah memberi kebenaran dan sokongan kepada saya untuk melaksanakan kajian ini. Penghargaan dan terima kasih juga disampaikan kepada suami tersayang, En. Zaharuddin Bin Yaacob dan kedua anak perempuan saya Sophie Hana dan Farah Hana yang telah memberi sokongan, bantuan dan doa sehingga disertasi dan pengajian ini dapat disempurnakan dengan jayanya. Ribuan terima kasih juga diucapkan kepada kedua ibu bapa dan adik beradik kerana telah memberi sokongan sepanjang saya menjalankan penyelidikan ini. Sesungguhnya segala jasa dan pengorbanan yang telah dilakukan akan saya sanjung dan ingati sepanjang hayat. Akhir kata, semoga penyelidikan dan disertasi ini dapat dijadikan jambatan ilmu yang berguna untuk tatapan generasi akan datang.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan kepimpinan distributif guru besar dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru sekolah rendah di daerah Gombak, Selangor. Kepimpinan distributif guru besar dikaji berdasarkan persepsi guru. Teori Gordon telah digunakan sebagai asas untuk menerangkan mengenai kepimpinan distributif yang berfokus kepada empat dimensi iaitu penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Teori Organ pula digunakan untuk menerangkan mengenai tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru yang berfokus kepada lima dimensi iaitu prinsip utamakan kesejahteraan orang lain, sifat teliti dan cermat, semangat kerja, kesopanan dan nilai murni sivik. Kajian ini menggunakan reka bentuk korelasi. Seramai 320 guru telah dipilih secara rawak sistematik daripada 12 buah sekolah rendah yang mempunyai bilangan guru lebih 100 orang. Instrumen kajian terdiri daripada satu set soal selidik yang telah disahkan oleh tiga orang pakar dan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi berdasarkan pekali Cronbach Alpha $\alpha = 0.92$. Data kajian telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferens seperti kekerapan, peratusan, min (M), sisihan piawai (SP) dan korelasi Pearson. Dapatan utama kajian menunjukkan responden bersetuju (M = 3.19; SP = 0.74) bahawa guru besar memiliki kepimpinan distributif terutama dalam aspek perkongsian tanggungjawab (M = 3.31; SP = 0.77) namun aspek amalan kepimpinan (M = 2.98; SP = 0.71) agak kurang berkesan. Dalam konteks TKO, guru percaya (M = 3.49; SP = .57) bahawa mereka mengamalkan TKO terutama dalam dimensi kesopanan (M = 3.61; SP = 0.52) namun aspek nilai murni sivik (M = 3.38 ; SP = 0.64) kurang diamalkan. Hubungan di antara kepimpinan distributif guru besar dengan TKO guru menunjukkan korelasi positif yang signifikan tetapi sederhana berasaskan pekali Pearson ($r = 0.48$; $p < 0.05$). Kesimpulannya, guru percaya bahawa pemimpin sekolah mereka mengamalkan kepimpinan distributif dan TKO guru adalah baik. Kepimpinan distributif guru besar dengan TKO guru juga menunjukkan korelasi yang tinggi. Implikasi kajian menunjukkan bahawa guru besar perlu memperbaiki amalan kepimpinan mereka dan guru pula perlu meningkatkan penerapan nilai-nilai murni sivik dalam pengajaran serta menanamkan nilai murni sivik ke dalam diri murid mereka. Hasil analisis ujian korelasi Pearson menunjukkan dimensi kepimpinan distributif mempunyai hubungan kepada TKO guru-guru sekolah rendah di daerah Gombak. Namun, dimensi amalan kepimpinan daripada kepimpinan distributif berada pada tahap sederhana tinggi dan memerlukan perhatian untuk membuat penambahbaikan bagi memastikan keberkesanan kepimpinan distributif guru besar di sekolah-sekolah rendah di daerah Gombak, Selangor. Ini adalah untuk memastikan bahawa amalan kepimpinan berkesan guru besar akan membentuk tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru-guru yang berkesan.



RELATIONSHIP OF HEADMASTERS' DISTRIBUTIVE LEADERSHIP WITH THE PRIMARY SCHOOL TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN GOMBAK DISTRICT, SELANGOR

ABSTRACT

This study is aimed to identify the relationship between distributive leadership of the headmasters with the organizational citizenship behaviour (OCB) of primary school teachers in Gombak district, Selangor. The distributive leadership of the headmasters is analysed from the view of teachers' perceptions. Gordon's theory was used as the foundation to explain about distributive leadership that focuses on four dimensions which are school mission, vision and goal, school culture, leadership practices and shared responsibility. Organ's theory was used to explain about teacher's organizational citizenship behaviour that focuses on five dimensions which are altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue. This study was conducted using the quantitative design. A total of 320 respondents were selected from 12 primary schools with over 100 teachers through systematic random sampling. The research instrument consists of one set of questionnaires that has been validated by three experts and has high reliability based on Cronbach Alpha coefficient $\alpha = 0.93$. The research data were analyzed using descriptive statistics and inferences such as frequency, percentage, mean (M), standard deviation (SD) and Pearson correlation. The main findings of the study showed that the respondents agreed (M = 3.19; SD = 0.74) that the headmaster practices distributive leadership especially in the aspect of responsibility sharing (M = 3.31; SD = 0.77) but the aspect of leadership practice (M = 2.98; SD = 0.71) is relatively less effective. In the context of OCB, teachers believe (M = 3.49; SD = .57) that they practice OCB especially in the dimension of courtesy (M = 3.61; SD = 0.52) but the aspect of civic virtue dimension (M = 3.38; SD = 0.64) it is less practiced. The relationship between headmasters' distributive leadership and teachers' OCB showed a significant but moderate positive correlation based on Pearson coefficient ($r = 0.48$; $p < 0.05$). In conclusion, teachers believe that their school leaders practice distributive leadership and teachers' OCB is good. The headmasters' distributive leadership with teachers' OCB also shows high correlation. The implications of the study show that headmasters need to improve their leadership practices and teachers need to increase the application of civic virtues in teaching as well as inculcate civic values in their students. The result of Pearson correlation analysis shows that the dimensions of distributive leadership have significant relationship towards OCB of primary school teachers in Gombak district. However, the dimension of leadership practices of distributive leadership is at a moderately high level and needs attention to make improvements to determine the effectiveness of headmasters' distributive leadership in primary schools in Gombak district, Selangor. This is to ensure that the effective headmasters' leadership practices will shape effective teachers' organizational citizenship behaviour.

**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PERAKUAN PENYERAHAN DISERTASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	5
1.3 Pernyataan Masalah	8
1.4 Objektif Kajian	13
1.5 Persoalan Kajian	13
1.6 Hipotesis Kajian	14
1.7 Kerangka Teori	14
1.8 Kerangka Konseptual	19
1.9 Kepentingan Kajian	22
1.9.1 Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah	22
1.9.2 Bidang Ilmu	23



1.9.3	Warga Pemimpin dan Pendidik di Sekolah	23
1.10	Batasan Kajian	23
1.11	Definisi Operasional	24
1.11.1	Kepimpinan Distributif	24
1.11.2	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	27
1.12	Rumusan	31
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR		
2.1	Pengenalan	32
2.2	Teori-Teori Kepimpinan	32
2.3	Kepimpinan Distributif	35
2.3.1	Teori-Teori Kepimpinan Distributif	42
2.3.1.1	Teori Kepimpinan Distributif Spillane, Harvelson dan Diamond (2001)	43
2.3.1.2	Teori Kepimpinan Distributif Gronn (2002)	44
2.3.1.3	Teori Kepimpinan Distributif Elmore (2004)	45
2.3.1.4	Teori Kepimpinan Distributif Hulpia, Devos dan Keer (2010)	46
2.3.2	Dimensi Kepimpinan Distributif	47
2.4	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	51
2.4.1	Dimensi TKO	53
2.4.2	TKO dan Keberkesanan Organisasi	56
2.4.3	TKO Dalam Pendidikan	58
2.5	Kajian-Kajian Lepas Yang Berkaitan	60
2.6	Rumusan	62
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pengenalan	63
3.2	Reka Bentuk Kajian	64

3.3	Populasi dan Persampelan Kajian	64
3.4	Instrumen Kajian	66
3.4.1	Bahagian A	67
3.4.2	Bahagian B	68
3.4.3	Bahagian C	69
3.5	Kajian Rintis	70
3.6	Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen	71
3.7	Kesahan Instrumen	71
3.8	Kaedah Pungutan Data	72
3.9	Kaedah Analisis Data	72
3.9.1	Statistik Deskriptif	73
3.9.2	Statistik Inferensi	74
3.9.2.1	ANOVA	74
3.9.2.2	Ujian Korelasi Pearson	74
3.10	Ujian Normaliti	76
3.11	Rumusan	76

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	78
4.2	Latar Belakang Responden Kajian	79
4.3	Analisis Demografi	80
4.3.1	Analisis Responden Mengikut Jantina	80
4.3.2	Analisis Responden Mengikut Peringkat Umur	81
4.3.3	Analisis Responden Mengikut Kelulusan Akademik Tertinggi	82
4.3.4	Analisis Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	83
4.3.5	Analisis Responden Mengikut Jumlah Tahun Berada Di Sekolah Semasa	85

4.4	Dapatan Analisis Data Kuantitatif Kepimpinan Distributif	86
4.4.1	Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar Di Sekolah Rendah	86
4.5	Dapatan Analisis Data Kuantitatif Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	96
4.5.1	Tahap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Guru-Guru Di Sekolah Rendah	96
4.6	Perbezaan Persepsi Terhadap Kepimpinan Distributif Guru Besar Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	104
4.7	Hubungan Di Antara Kepimpinan Distributif Guru Besar Dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Guru	107
4.8	Rumusan	108

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	111
5.2	Rumusan Kajian	112
5.3	Perbincangan Tahap Kepimpinan Distributif	113
5.4	Perbincangan Tahap TKO	115
5.5	Perbincangan Perbezaan Persepsi Terhadap Kepimpinan Distributif Guru Besar Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	117
5.6	Perbincangan Hubungan Di Antara Kepimpinan Distributif Guru Besar Dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Guru	118
5.7	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Tingkah Laku Organisasi	120
5.8	Implikasi Kajian	123
5.9	Cadangan Kajian Lanjutan	126
5.10	Kesimpulan	128

RUJUKAN	131
----------------	-----

LAMPIRAN	138
-----------------	-----

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
2.1	Definisi Kepimpinan	35
3.1	Senarai Sekolah Yang Mempunyai Jumlah Guru Melebihi 100 Orang	66
3.2	Instrumen Kajian	67
3.3	Skala Likert Dimensi Kepimpinan Distributif	68
3.4	Skala Likert Dimensi Tingkah laku Kewarganegaraan Organisasi	69
3.5	Kebolehpercayaan Instrumen Kepimpinan Distributif dan Kebolehpercayaan Instrumen TKO	71
3.6	Taburan Min Skor dan Tafsiran	73
3.7	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	75
3.8	Analisis Statistik Yang Digunakan Untuk Setiap Persoalan Kajian	75
3.9	Ujian Normaliti	76
4.1	Analisis Data Demografi Mengikut Jantina	80
4.2	Analisis Responden Mengikut Peringkat Umur	82
4.3	Analisis Responden Mengikut Kelulusan Akademik Tertinggi	83
4.4	Analisis Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	84
4.5	Analisis Responden Mengikut Jumlah Tahun Berada Di Sekolah Semasa	86
4.6	Taburan Min Skor Bagi Empat Dimensi Kepimpinan Distributif	87
4.7	Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar : Penetapan Dan Perkongsian Matlamat, Visi Dan Misi Sekolah	89
4.8	Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar : Budaya Sekolah	90
4.9	Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar : Amalan Kepimpinan	92
4.10	Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar : Perkongsian Tanggungjawab	94
4.11	Taburan Min Skor Bagi Lima Dimensi TKO	97
4.12	Tahap TKO : Prinsip Utamakan Kesejahteraan Orang Lain	98



4.13	Tahap TKO : Sifat Teliti Atau Cermat	99
4.14	Tahap TKO : Semangat Kerja	101
4.15	Tahap TKO : Kesopanan	102
4.16	Tahap TKO : Nilai Murni Sivik	103
4.17	Perbandingan Antara Kepimpinan Distributif Dengan Kumpulan Pengalaman Mengajar Guru	105
4.18	Ujian Anova Sehalu Bagi Perbezaan Persepsi Terhadap Kepimpinan Distributif Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru	107
4.19	Hubungan Di Antara Kepimpinan Distributif Guru Besar Dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Guru	108

SENARAI RAJAH

No. Rajah

Muka Surat

1.1 Kerangka Konseptual

19



SENARAI SINGKATAN

DLRS	Distributed Leadership Readiness Scale
JPNS	Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
OCBI	Organizational Citizenship Behaviour - Individuals
OCBO	Organizational Citizenship Behaviour - Organization
TKO	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi



SENARAI LAMPIRAN

- A Soal Selidik
- B Surat Pengesahan Pelajar
- C Borang BPPBP2(A)
- D Surat Permohonan Menjalankan Kajian Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
- E Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP)
- F Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
- G Surat Pelantikan Pakar Pengesahan (Bahasa) Item-Item Soal Selidik Kajian
- H Surat Pelantikan Pakar Pengesahan (Kandungan) Item-Item Soal Selidik Kajian
- I Borang Pengesahan (Bahasa) Item-Item Soal Selidik Kajian
- J Borang Pengesahan (Kandungan) Item-Item Soal Selidik Kajian
- K Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah
- L Jadual Menentukan Saiz Sampel

BAB 1

PENGENALAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.1 Pengenalan

Kepimpinan dikaji secara meluas oleh penyelidik kerana kepentingannya yang sangat besar dalam prestasi sebuah organisasi. Terdapat pelbagai rangka kerja kepimpinan dibangunkan oleh para pengkaji dan banyak penyelidikan dijalankan pada teori kepimpinan (Yurtkorua & Ekmekçia, 2011). Peningkatan prestasi sesebuah sekolah dan pencapaian murid bergantung kepada tahap keberkesanan kepimpinan seorang guru besar (Hallinger & Heck, 1998).

Sebagai pemimpin pendidikan, guru besar menghadapi cabaran untuk mengendalikan urusan seharian sekolah yang sangat kompleks (Copland, 2001; Kimball & Sirotnik, 2000 dan Rutherford, 2006). Menurut Lashway (2003), peranan seorang guru besar sedang mengalami perubahan yang ketara, ia meliputi usaha

menggalakkan guru-guru untuk memimpin dan menghasilkan prestasi sekolah yang bagus. Lashway (2003) juga menyimpulkan bahawa peranan sekolah yang kompleks agak sukar untuk dilakukan secara berseorangan.

Pada masa kini, apabila negara semakin berkembang, sistem pendidikan negara juga sedang mengalami perubahan yang ketara (Siva Rabindarang, 2014). Dengan ini, tugas dan tanggungjawab guru besar menjadi lebih kompleks (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood & Jantzi, 2000). Para sarjana dan pengamal perlu melihat di luar prinsip untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang paling sesuai untuk dijadikan amalan di sekolah (Yukl, 2002: 14).

Usaha reformasi sekolah menempatkan guru besar sebagai orang yang terpenting bagi memperbaiki pengurusan sekolah. Tekanan meningkat dalam usaha untuk mencapai peningkatan dan pencapaian matlamat sekolah, menyediakan program berindividu dan berkesan dan menghasilkan pencapaian murid yang terbukti menjadikan tugas pemimpin sekolah lebih kompleks daripada sebelumnya (Rieckhoff & Larsen, 2014).

Semakin mencabar dunia pendidikan, guru besar tidak lagi mampu untuk menjalankan segala urusan pentadbiran dan juga aktiviti-aktiviti yang perlu dijalankan di sekolah (Spillane, 2005). Peranan kepimpinan guru besar semakin berubah hasil daripada peningkatan dalam jangkaan pembelajaran murid dan bagaimana mereka dapat menguruskan beban kerja. Terdapat teori yang berkembang bahawa kepimpinan dari perspektif distributif yang berpotensi untuk meningkatkan pengajaran dan



pembelajaran (Harris, 2005). Menurut Triegaardt (2013) pula, kepimpinan distributif boleh digunakan sebagai strategi untuk memperkuatkan peningkatan sekolah.

Kepimpinan distributif terutamanya adalah berkaitan dengan amalan kepimpinan yang diturunkan oleh guru besar kepada guru-guru sekolah, bukan sekadar peranan atau tanggungjawab kepimpinan yang khusus. Tetapi, ia bersamaan dengan amalan kepimpinan bersama, kolektif dan diperluaskan untuk membina kapasiti dalam membawa perubahan dan peningkatan di institusi sekolah. Dalam kepimpinan distributif, pelbagai fungsi kepimpinan diagihkan kepada pelbagai individu yang bertindak sebagai pemimpin (Hulpia, Devos & Rosseel, 2009).

Kepimpinan distributif bermaksud menggerakkan amalan kepimpinan di semua peringkat sekolah untuk menjana lebih banyak peluang perubahan dan membina kapasiti demi penambahbaikan pencapaian prestasi sekolah (Elmore, 2000). Penekanan diberi kepada interaksi dan latihan yang saling bergantung di antara satu sama lain dan bukan hanya tindakan seseorang individu secara bersendirian yang mempunyai peranan atau tanggungjawab kepimpinan yang formal (Spillane, 2005).

Kepimpinan distributif adalah amalan kepimpinan yang bergantung pada panduan dan arahan pelbagai sumber manusia yang membolehkan organisasi mendapat manfaat dari gabungan kepakaran dan interaksi bersama para pemimpin sekolah dan guru-guru menggunakan bahan dan artifak budaya untuk bekerja secara konsisten ke arah matlamat bersama supaya hasilnya lebih besar dari jumlah tindakan individu (Gronn, 2002; Elmore, 2000; Spillane, 2005).





Namun, apabila kepimpinan distributif diamalkan dalam kalangan guru-guru, mereka terlibat dalam aktiviti membuat keputusan dan tindakan, mereka perlu mempunyai sikap kesanggupan untuk melakukan kerja lebih daripada tanggungjawab (Organ, 1988) yang diwajibkan kepada mereka dan meluangkan masa dan tenaga yang lebih untuk menjayakan sesuatu tugas yang diberikan tanpa mengharapkan sebarang ganjaran demi keberkesanan prestasi dan pencapaian sekolah (Aini Marzita Mansor & Mohd Hasani Dali, 2016).

Selama dua dekad yang lalu, tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) telah menjadi teras utama dalam bidang psikologi dan pengurusan. Oleh itu, bidang ini telah mendapat banyak perhatian dalam kesusasteraan (Bateman & Organ, 1983; Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Menurut Organ (1988), TKO merupakan faktor penting yang dapat menyumbang kepada kelangsungan organisasi. Oleh itu, adalah penting untuk memahami pemboleh ubah ini secara signifikan dan positif yang membantu dalam mewujudkan kelakuan yang baik dalam organisasi.

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) adalah satu istilah yang merangkumi perkara yang positif dan membina seseorang pekerja lakukan, di atas kehendak mereka sendiri, dan menyokong pekerja lain demi manfaat dan faedah sesebuah syarikat atau organisasi (Organ, 1988; Podsakoff et al, 2000). TKO didefinisikan sebagai kesediaan seseorang pekerja untuk melakukan sesuatu kerja itu dengan memberikan komitmen yang tinggi serta sanggup berkorban masa dan tenaga demi memastikan matlamat organisasi tercapai (Organ, 1988).



Pada kebiasaan, mereka yang terlibat dalam amalan TKO dikenali sebagai orang yang boleh melakukan tugas-tugas yang diberikan jauh lebih baik, melebihi kehendak minimum dan luar dari kebiasaan mereka dalam usaha mencapai prestasi organisasi. Para ilmuwan telah mengenal pasti kesan penting TKO terhadap kejayaan sesebuah organisasi, kerana organisasi tidak dapat dijangkakan melalui deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal tetapi ia memerlukan pelbagai tingkah laku untuk mencapai matlamat (George, 1996). Oleh itu, kepentingan praktikal TKO adalah bahawa mereka meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi dengan menyumbang kepada transformasi sumber, inovasi, dan kebolehsuaian (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Williams & Anderson, 1991).

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013, telah dilancarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menyediakan rakyat supaya bersedia untuk menghadapi gelombang abad ke-21 serta bersedia untuk bersaing di peringkat antarabangsa. Sehubungan dengan itu PPPM melakarkan lima bidang keberhasilan yang ingin dikecapi. Ia adalah akses, kualiti, ekuiti, perpaduan dan kecekapan. Bagi mencapai tujuan tersebut, PPPM menjelaskan sebelas anjakan sebagai tindakan untuk mentransformasi sistem pendidikan negara (Muhyiddin Yassin, 2013).

Hampir kesemua anjakan tersebut berfokus kepada guru dan guru besar supaya meningkatkan kualiti pendidikan dan menjadi lebih berkesan. Kini, pihak sekolah mengagihkan lebih akauntabiliti terhadap tahap pendidikan yang dicapai oleh murid-



murid di sekolah masing-masing. Hal tersebut telah memberikan tekanan yang hebat kepada pihak sekolah untuk mempertingkatkan pencapaian murid dan juga memperbaiki kapasiti mereka sebagai pemimpin dan juga pendidik (Firestone & Riehl, 2005; Lugg, Bulkley, Firestone, & Garner, 2002 dalam Mangin, 2007).

Kepimpinan yang berkesan telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor utama untuk mencapai tahap sekolah yang efektif (Harris, 2004; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Leithwood, & Jantzi, 1999). Namun, guru besar mempunyai pelbagai tanggungjawab kompleks yang perlu dilaksanakan (Lashway, 2003).

Laporan *Education Opportunity of the United State's Senate* (dalam Sayuti Ibrahim, 2013:3) menyebut bahawa dalam banyak perkara, guru besar sekolah merupakan individu yang paling tinggi hieraki kepimpinan dan berpengaruh di sesebuah organisasi sekolah. Beliau merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang dijalankan di sekolah. Kepimpinan beliau menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjah keprihatinan terhadap masa depan murid-murid.

Ini menunjukkan bahawa guru besar ialah tampuk segala aktiviti kepimpinan dan beliau bertanggungjawab ke atas fungsi sekolah berkaitan pengajaran dan pembelajaran selain daripada tugas-tugas pentadbiran. Akibat daripada tugas yang begitu banyak dan rencam, adalah mustahil bagi seorang guru besar untuk melaksanakan segala fungsi kepimpinan dengan sendiri (Darling-Hammond, 1997; Donaldson, 2001; Fullan, 2001; Spillane & Louis, 2002 dalam Mangin, 2007).





Oleh yang demikian, teknik kepimpinan yang boleh mengagihkan tanggungjawab dengan merentasi ahli-ahli komuniti sekolah seperti kepimpinan distributif dan kepimpinan guru dapat membantu tugas guru besar. Selain daripada itu, amalan kepimpinan distributif juga memberikan faedah-faedah lain kepada sekolah. Menurut Siva Rabindarang (2014), kepimpinan distributif dapat mengurangkan tekanan kerja. Gronn (2008 dalam Siva Rabindarang et al., 2014) juga menambah bahawa masalah pengajaran dan pembelajaran dapat dikurangkan dengan implementasi kepimpinan distributif. Tambahan lagi, peranan pekerja akan ditingkatkan manakala jurang di antara ketua dan orang bawahan akan dikurangkan.

Guru-guru yang berkualiti tinggi dan bertaraf dunia juga adalah faktor penentu bagi mewujudkan sekolah efektif dan cemerlang. Guru-guru ini sanggup melakukan kerja lebih dan melampaui daripada bidang kerja yang ditetapkan. Mereka melakukan semua kerja tersebut tanpa mengharapkan balasan (Sharifah Md Noor, 2000; Fombrun & Gardberg, 2000; DiPaola & Hoy, 2005; Yilmaz & Tasdan, 2009 dalam Joohari Ariffin, 2014). Kesan daripada sikap ini pula akan menghasilkan murid-murid yang bermutu (Jurewicz, 2004; DiPaola, Tarter & Hoy, 2004; DiPaola & Hoy, 2005 dalam Joohari Ariffin, 2014). Sikap ini adalah serupa seperti yang telah diucapkan oleh Organ (1988 dalam Ali Çağatay Kılınç, 2014). Beliau menyebut bahawa individu tersebut memilih sendiri untuk bertugas lebih. Mereka bebas membuat pilihan tersebut atas budi bicara sendiri. Ia tiada kena mengena dengan sistem anugerah yang diamalkan di organisasi tersebut. Namun, sikap ini akan mempromosikan organisasi supaya menjadi lebih efektif. Amalan ini dinyatakan oleh Organ (dalam Ahmet Avci, 2016) sebagai tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO).



Sebagai kesimpulan, kepimpinan distributif yang diamalkan dengan baik akan mengagihkan guru-guru di sekolah dengan peranan dan tanggungjawab yang bersesuaian serta mengambil peluang ke atas bakat mereka. Ini akan menjana warga guru yang ‘gembira’ serta komited dan menyebabkan mereka mengamalkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO).

Di dalam bab ini latar belakang kajian yang berkaitan dengan kepimpinan distributif, tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan hubungan di antara keduanya akan dijelaskan. Seterusnya, penyelidik akan membentangkan pernyataan masalah, kerangka konseptual, objektif, persoalan dan hipotesis kajian. Kemudian, penyelidik menjelaskan kepentingan dan limitasi kajian. Akhir sekali, definisi operasional akan diberikan.

1.3 Pernyataan Masalah

Terdapat pelbagai penulisan dan kajian yang telah dikemukakan oleh ramai penulis mengenai pelbagai aspek kepimpinan distributif dan TKO, namun tidak banyak kajian yang dijalankan untuk menghubungkan kepimpinan distributif dan TKO dalam amalan kepimpinan di sekolah-sekolah rendah Malaysia. Di dalam amalan kepimpinan tradisional, pemimpin formal sekolah dipilih dalam kalangan guru-guru yang mempunyai kedudukan pengalaman atau perkhidmatan bekerja. Dengan itu, wujud pemikiran dimana hanya guru besar seorang membuat keputusan dalam segala aktiviti pengurusan dan pentadbiran sekolah.



Kini, kepimpinan distributif dan TKO adalah satu bidang kepimpinan yang hangat diperkatakan dalam iklim pendidikan (Harris, 2008; Gronn, 2000). Dengan guru besar menghadapi tuntutan yang semakin meningkat dalam pelbagai aspek, tuntutan masa dan perhatian, era kepimpinan karismatik guru besar 'superhero' telah berlalu dan mengharap tugas-tugas di sekolah dapat dikongsi bersama guru-guru untuk memastikan segala aktiviti berjalan dengan lancar (Harris, 2004). Guru besar yang berkesan menerajui guru-guru untuk menjadi pemimpin dalam memenuhi cabaran dan tuntutan di sekolah seperti memberi arahan, membuat penilaian, menganalisis masalah dan perancangan komuniti (Gronn, 2008; Harris, 2002; Hopkins & Jackson, 2002; Spillane et al, 2001).

Harris dan Townsend (2007) telah membuat sebuah kajian kes terhadap 22 buah sekolah. Mereka membuat kesimpulan bahawa kepimpinan distributif adalah yang paling banyak diamalkan di sekolah-sekolah yang efektif. Leithwood et al. (2008 dalam Manouchehr Jofreh, Fayegh Mohammadi, 2012) pula telah mengkaji 200 buah sekolah dan daripada data yang dianalisis, mereka merumuskan bahawa kepimpinan distributif akan menggunakan kemahiran guru-guru dengan cara yang terbaik. Terdapat juga beberapa kajian yang menunjukkan hubungan kepimpinan distributif dengan kecemerlangan bidang akademik sesebuah sekolah (Gronn, 2003; Bennet., Harvey, Wise & Woods, 2003; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004; Spillane & Sherer, April 2004; Harris, 2009 dalam Yusof Boon, 2013).

Guru-guru yang mempunyai sifat TKO akan membantu guru-guru baru untuk mempertingkatkan mutu pengajaran mereka. Mereka juga meningkatkan usaha dan meluangkan banyak masa untuk merancang serta melaksanakan amalan pengajaran





berkesan. Di samping itu mereka akan mengambil bahagian dalam aktiviti pengurusan sekolah seperti menghadiri mesyuarat dan menjadi ahli jawatankuasa tertentu. Mereka akan bekerjasama dengan rakan untuk berefleksi tentang isu-isu instruksional dan memberikan penyelesaian kepada masalah-masalah yang mencabar (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001).

Mereka adalah guru yang berinovasi serta sentiasa akan memperkembangkan diri mereka dengan pengetahuan baharu (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; Bogler & Somech, 2004 dalam Ali Çağatay Kılınç, 2014). Maka, tidak hairan beberapa penyelidik mendapati bahawa TKO guru-guru mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian akademik murid (Allison, Voss, & Dryer, 2001; Khalid, Jusoff, Othman, Ismail, & Rehman, 2010 dalam Usma Ali, 2013).



Fassina, Jones dan Uggerslev (2008 dalam Joohari Ariffin 2014) menyatakan keadilan organisasi adalah peramal yang paling penting bagi tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO). Bolino (1999 dalam Usma Ali, 2013) mencadangkan bahawa individu-individu yang menunjukkan TKO adalah disebabkan oleh ciri-ciri personaliti mereka. Sokongan pihak atasan juga adalah faktor penentu TKO di sesebuah organisasi (Farh et al., 1997; Hui et al., 2004 dalam Lei Wang, Kim T. Hinrichs, Leonel Prieto, 2013). Menurut Willis (2015), dimensi kepimpinan dan iklim kerja telah dikenal pasti sebagai peramal kepada TKO.

Ali Çağatay Kılınç (2014) dan Manouchehr Jofreh et al., (2012) menerangkan bahawa terdapat beberapa kajian yang memerhatikan hubungan TKO dengan dimensi kepimpinan seperti kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional,





kepimpinan karismatik dan kepimpinan servant. Namun, sangat sedikit penyelidikan yang telah dilakukan untuk mengkaji hubungan TKO dengan kepimpinan distributif. Malah, mereka mengatakan hubungan TKO dengan kepimpinan distributif masih belum diterokai. Usma Ali dan Shaista Waqar (2013) pula menjelaskan bahawa penyelidikan TKO dalam persekitaran pendidikan adalah aliran arah (trend) yang baru. Willis (2015), juga menyebut bahawa masih kurang kajian berkenaan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru yang telah dijalankan di sekolah. Rosnarizah (2015) menjelaskan masih kurang kajian di dalam dan di luar negara yang menyelidik pengaruh kepimpinan distributif di sekolah.

Di Malaysia beberapa kajian telah dijalankan berkaitan hubungan kepimpinan distributif dengan motivasi guru dan tekanan kerja guru. Kajian ini adalah kajian yang telah dijalankan oleh Jamallulail et al., (2013) yang telah menganalisis hubungan amalan kepimpinan distributif guru besar dengan motivasi guru di sebuah sekolah kebangsaan di Port Klang. Di dalam kajian tersebut, kepimpinan guru besar didapati berada pada tahap tinggi dan motivasi guru pada tahap sederhana. Hubungan signifikan bagi kepimpinan distributif guru besar dan motivasi guru dalam kajian tersebut didapati lemah iaitu $r=0.28$, $p<0.005$. Penyelidik-penyelidik kajian ini telah merumuskan bahawa teori kepimpinan distributif di Malaysia masih berada pada peringkat permulaan dan mencadangkan lebih banyak kajian harus dijalankan.

Kajian seterusnya adalah kajian yang telah dijalankan oleh Siva Rabindarang et al., (2014) mengenai pengaruh kepimpinan distributif terhadap tekanan kerja di sekolah teknik dan vokasional. Dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan distributif adalah pada tahap sederhana tinggi, manakala tahap tekanan kerja guru adalah sederhana di





sekolah teknik dan vokasional. Hasil analisis regresi kajian ini menunjukkan kepemimpinan distributif mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan dengan $r = -0.48$, $p = < 0.005$ terhadap tekanan kerja guru sekolah teknik dan vokasional. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif mempunyai keupayaan bagi mengurangkan tekanan kerja dan dapat diaplikasikan di sekolah-sekolah teknik dan vokasional. Penyelidik telah mencadangkan agar kajian ini dapat diperluaskan dalam organisasi sekolah yang berbeza konteksnya.

Oleh kerana tinjauan literatur singkat di atas menunjukkan hubungan positif di antara kepemimpinan distributif dengan pencapaian murid; dan juga TKO dengan pencapaian murid, maka satu kajian untuk mengenal pasti hubungan di antara kepemimpinan distributif dengan TKO harus dijalankan khususnya di Malaysia. Keperluan ini diperkuatkan lagi kerana terdapat jurang penyelidikan (research gap) yang tinggi dalam bidang ini yang harus diterokai. Tambahan lagi, PPPM juga menekankan amalan kepemimpinan distributif dalam Gelombang Keduanya (2016-2020). Justeru itu, satu penyelidikan di sekolah rendah tempatan sangat perlu dijalankan untuk memahami bagaimana kedua-duanya berfungsi dalam konteks sistem persekolahan negara. Ini juga diharap dapat menyumbang kepada badan ilmu yang berkaitan.



1.4 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk:

1. Menenal pasti tahap kepimpinan distributif guru besar di sekolah rendah daerah Gombak, Selangor.
2. Menenal pasti tahap tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru di sekolah rendah.
3. Menentukan perbezaan persepsi terhadap kepimpinan distributif guru besar berdasarkan pengalaman mengajar guru.
4. Menenal pasti hubungan di antara kepimpinan distributif guru besar dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian yang dijalankan adalah bagi menjawab persoalan kajian seperti berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan distributif guru besar di sekolah rendah?
2. Apakah tahap tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru di sekolah rendah?
3. Adakah terdapat perbezaan persepsi terhadap kepimpinan distributif guru besar berdasarkan pengalaman mengajar guru?
4. Adakah terdapat hubungan di antara kepimpinan distributif guru besar dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis ialah:

- Ho1: Tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan terhadap kepimpinan distributif guru besar berdasarkan pengalaman mengajar guru
- Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan distributif guru besar dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru.

1.7 Kerangka Teori

Kerangka teori yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk menghubungkan kepimpinan distributif guru besar dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru-guru di sekolah rendah. Penyelidik memilih teori kepimpinan distributif oleh Gordon (2005) dan teori tingkah laku kewarganegaraan organisasi oleh Organ (1988) untuk penyelidikan ini.

Menurut Gordon (2005), kepimpinan distributif bermaksud menyediakan kepimpinan instruksional dalam sekolah. Pada tahun 2005, Gordon telah menjalankan kajian di 36 buah sekolah dalam daerah Connecticut. Dalam kajian ini, Gordon meneliti kesan dimensi kepimpinan distributif terhadap prestasi sekolah dan pencapaian murid.

Menurut Vlachadi dan Ferla (2013), Richard Elmore merupakan pakar pertama yang membina kerangka konsep bagi menyelidik kepimpinan distributif. Elmore memandang kepimpinan distributif sebagai suatu kaedah untuk menyediakan



kepimpinan instruksional di sekolah (Gordon, 2005). Dalam kerangka teori ini, terdapat empat dimensi kepimpinan distributif oleh Gordon (2005) yang dibincangkan iaitu:

1. Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah
2. Budaya Sekolah
3. Amalan Kepimpinan
4. Perkongsian Tanggungjawab

Pada tahun 2004, Elmore dan *Conneticut Department of Education* telah membina instrumen untuk mengukur dimensi-dimensi kepimpinan distributif yang telah dikenal pasti oleh Elmore. Instrumen ini dikenali sebagai *Distributed Readiness Scale* (DLRS). Elmore (2004), telah mengenal pasti lima dimensi kepimpinan distributif yang terdiri daripada misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, membuat keputusan; penilaian dan pembangunan profesional dan amalan kepimpinan.

Gordon (2005) menerusi faktor analisis dalam kajiannya telah meringkaskan lima dimensi Elmore kepada empat dimensi bagi mewajarkan kesahan dan kebolehpercayaan DLRS. Dimensi membuat keputusan dan pembangunan profesional dijadikan satu dimensi yang baru iaitu perkongsian tanggungjawab. Empat dimensi kepimpinan distributif yang digunakan dalam kerangka teori penyelidikan ini adalah:

1. Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah
2. Budaya Sekolah
3. Amalan Kepimpinan
4. Perkongsian Tanggungjawab





Gordon (2005) mencirikan visi sekolah sebagai suatu platform pendidikan di mana kepercayaan organisasi mewujudkan norma organisasi. Dengan ini, ia mewujudkan komuniti pemikiran yang menentukan norma tingkah laku untuk organisasi.

Menurut Gordon (2005), budaya sekolah pula terbentuk sepanjang sejarah sekolah dan ia merangkumi kepercayaan, nilai dan tabiat organisasi tersebut. Amalan kepimpinan menjelaskan bagaimana seseorang pemimpin sekolah menentukan, mempersembahkan, dan menjalankan interaksi mereka dengan orang lain dalam proses memimpin. Dalam perkongsian tanggungjawab, individu yang berkongsi tanggungjawab kepimpinan mesti diberikan latihan perkembangan profesional agar kakitangan dapat belajar bagi mengembangkan potensi diri.



Penyelidik memilih teori yang dihasilkan oleh Gordon (2005) kerana dimensi-dimensi yang telah dikemukakan bagi kepimpinan distributif adalah terkini. Instrumen DLRS yang diubahsuai oleh Gordon bagi mengukur tahap amalan dimensi-dimensi kepimpinan distributif adalah amat bersesuaian dengan penyelidikan ini.

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) ditakrifkan sebagai tingkah laku budi bicara yang diarahkan kepada individu atau organisasi secara keseluruhan, yang melebihi jangkaan dan peranan atau bertujuan untuk memberi manfaat kepada organisasi (Organ, 1988). Definisi ini menegaskan tiga ciri utama TKO. Pertama, tingkah laku individu itu mesti secara sukarela; iaitu, tidak ada peranan yang ditetapkan atau ia bukan sebahagian daripada tugas rasmi.



Kedua, tingkah laku itu memberi manfaat kepada organisasi dari perspektif organisasi. Ketiga, TKO mempunyai sifat pelbagai dimensi (Bogler & Somech, 2004). Organ (1988) menjelaskan teorinya terdiri daripada lima dimensi. Ia adalah:

1. Prinsip Utamakan Kesejahteraan Orang Lain,
2. Sifat Teliti Atau Cermat
3. Semangat Kerja,
4. Kesopanan dan
5. Nilai Murni Sivik.

Menurut Organ (1988), semangat kerja adalah kesediaan pekerja untuk bertolak ansur dalam keadaan yang ideal tanpa mengeluh. Nilai murni sivik adalah tingkah laku yang menunjukkan bahawa seorang pekerja mengambil bahagian dalam sesuatu tugas, dan prihatin terhadap aktiviti organisasi dengan memiliki sifat bertanggungjawab. Sifat membantu merupakan konstruk yang paling luas dan paling kompleks yang mempunyai dasar yang mendalam dalam tinjauan literatur penyelidikan.

Organ (1988), Somech dan Drach-Zahavy (2004) menekankan sifat sukarela TKO: jika seseorang mengikuti peranan yang ditetapkan atau memenuhi tugas pekerjaan formal, ini bukan demonstrasi TKO. Tingkah laku seperti itu harus di luar peranan formal individu dalam organisasi, oleh itu secara tidak rasmi dihargai. Walau bagaimanapun, jika seseorang menunjukkan TKO, ia boleh meninggalkan kesan positif kepada pemimpin yang akhirnya akan mendapat faedah di tempat kerja, seperti peningkatan gaji atau kenaikan pangkat (Organ, 1988).



Podsakoff et al. (1990) adalah antara penyelidik pertama yang mengoperasi lima dimensi Organ (1988). Mereka menggunakan definisi yang disediakan oleh Organ dan menghasilkan item yang kemudiannya tertakluk kepada jenis Q dan analisis faktor pengesahan. Di dalam langkah ini pemimpin diminta untuk menilai sejauh mana mereka bersetuju bahawa pekerja yang terlibat dalam tingkah laku kewarganegaraan organisasi dicerminkan dalam item-item tersebut (LePine et.al., 2002).

Tingkah laku kewarganegaraan guru dicirikan sebagai guru yang melampaui liabiliti yang ditanggung oleh kontrak rasmi dan membuat lebih banyak usaha daripada diperlukan untuk pencapaian akademik murid. Tanggugjawab guru terhadap sekolah dan murid, usaha yang lebih untuk pencapaian akademik murid dan sekolah boleh dijelaskan dengan menggunakan konsep TKO (Hoy et al., 2008).



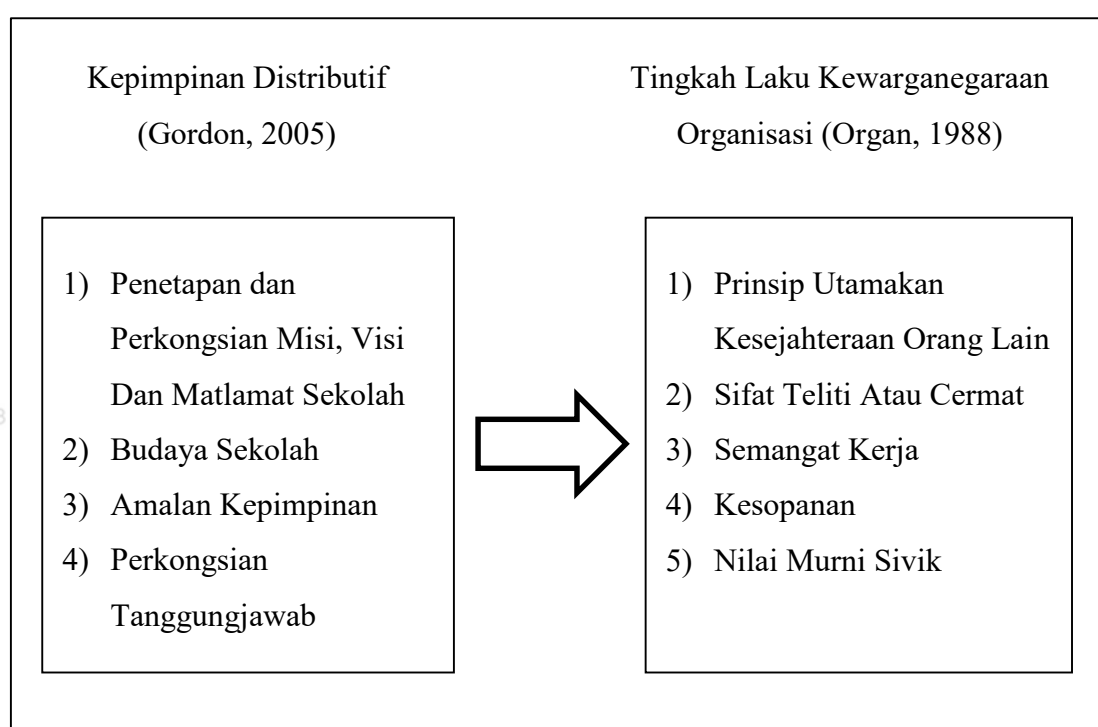
Organ (1988) menjelaskan TKO sebagai tingkah laku peranan tambahan yang tidak dimasukkan secara langsung dalam sistem ganjaran formal, tetapi menggalakkan fungsi yang berkesan dalam organisasi. Set perilaku sukarela dan peranan tambahan ini dianggap sebagai tingkah laku yang tidak berkontrak atau tidak wajib yang terkandung dalam deskripsi kerja tetapi dipamerkan oleh individu itu sendiri. Oleh itu, individu itu tidak boleh dihukum sekiranya tugas itu tidak dijalankan.

Penyelidik memilih teori TKO oleh Organ (1988) kerana beliau merupakan pakar yang pertama mengemukakan dimensi-dimensi TKO dalam bukunya '*The Good Soldier Syndrome*'. Tahap TKO guru di sekolah rendah diukur dengan 'Skala TKO' yang telah dikembangkan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1989) dan berdasarkan lima dimensi TKO oleh Organ (1988) dan diperbaiki lagi oleh Podsakoff dan MacKenzie.



Skala TKO yang bina oleh Podsakoff dan Mackenzie (1989) adalah sesuai bagi mengukur tahap TKO guru sekolah rendah terhadap persepsi kepimpinan distributif guru besar dalam kajian ini.

1.8 Kerangka Konseptual



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual. Sumber: Gordon (2005) dan Organ (1988)

Rajah 1.1 di atas menunjukkan kerangka konseptual kajian yang dijalankan. Rajah tersebut menjelaskan hubungan kepimpinan distributif dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Dimensi kepimpinan distributif merujuk kepada teori Gordon (2005). Elmore (2000) merupakan pakar pertama yang telah membina kerangka konseptual kepimpinan distributif. Namun, menerusi faktor analisis dalam



kajian Gordon (2005), beliau merumuskan lima dimensi Elmore kepada empat dimensi iaitu:

1. Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah
2. Budaya Sekolah
3. Amalan Kepimpinan
4. Perkongsian Tanggungjawab

Sementara itu, konstruk daripada teori Organ (1988) digunakan untuk menjelaskan TKO. Organ menjelaskan teorinya terdiri daripada lima dimensi. Ia adalah:

1. Prinsip Utamakan Kesejahteraan Orang Lain
2. Sifat Teliti Atau Cermat
3. Semangat Kerja
4. Kesopanan
5. Nilai Murni Sivik

Di dalam kajian ini kepimpinan distributif ialah pemboleh ubah tidak bersandar (IV), manakala tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) adalah pemboleh ubah bersandar (DV). Di dalam kerangka konseptual kajian ini, dibincangkan dimensi-dimensi kepimpinan distributif mempunyai hubungan dengan dimensi-dimensi TKO guru-guru. Dimensi-dimensi pemboleh ubah bebas terdiri daripada penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Dimensi-dimensi pemboleh ubah bersandar adalah





prinsip utamakan kesejahteraan orang lain, sifat teliti atau cermat, semangat kerja, kesopanan dan nilai murni sivik.

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan bagi menjelaskan hubungan kepimpinan distributif dengan TKO dalam iklim sekolah. Kepimpinan distributif menawarkan perspektif lensa baru kepada kepimpinan sekolah yang mengundang pelbagai sumber penyertaan, penglibatan, kepakaran dan sumbangan kepada amalan kepimpinan (Harris & Mujis, 2005). Guru di sekolah cenderung untuk mengambil tanggungjawab kepimpinan sama ada peranan rasmi atau tidak rasmi, dimana kepimpinan sekolah diagihkan dalam kalangan ahli-ahli organisasi yang lain menerusi jawatan-jawatan seperti ketua jabatan dan mentor (Mujis & Harris, 2003). Ini mungkin menyebabkan wujudnya peranan dan tingkah laku tambahan untuk guru-guru.



Memandangkan TKO menunjukkan lebih banyak masa dan usaha diluankan untuk mempengaruhi peningkatan sekolah dan membina persekitaran sekolah yang positif (DiPaola & Hoy, 2005), guru-guru boleh dijangka menunjukkan lebih banyak amalan TKO di sekolah-sekolah di mana kepimpinan distributif adalah lazim bukannya pendekatan kepimpinan tradisional. Oplatka (2006) juga membuktikan bahawa gaya kepimpinan demokratik dan kepimpinan berkelompok adalah salah satu penentu penting dalam TKO di sekolah. Jofreh et al. (2012) juga mendapati bahawa kepimpinan distributif adalah pemboleh ubah yang signifikan dalam meramalkan amalan TKO guru.

Tambahan pula, Harris (2003) mencadangkan bahawa teori kepimpinan distributif terutamanya bergantung kepada tanggungjawab kolektif dan pemeraksanaan.



Pelbagai kajian menunjukkan bahawa persepsi guru mengenai tahap pemerkasaan mereka adalah berkaitan dengan amalan TKO (Bogler & Somech, 2004), bahawa kolektivisme organisasi adalah ramalan kuat amalan TKO guru (Somech & Ron, 2007) dan keberkesanan kolektif ini berkaitan dengan tingkah laku peranan tambahan guru (Somech & Drach-Zahavy, 2004) dan ia memberikan sokongan empirikal kepada hujah di atas. Oleh itu, kajian semasa menggambarkan hubungan positif di antara kepimpinan distributif dan TKO; iaitu, semakin positif kepimpinan distributif guru besar, semakin tinggi pameran amalan TKO guru.

1.9 Kepentingan Kajian

Terdapat beberapa pihak yang akan mendapat manfaat daripada kajian ini:

1.9.1 Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah

Kementerian Pendidikan Malaysia telah menetapkan dalam Gelombang Kedua PPPM (2016-2020) untuk memberi perhatian kepada kepimpinan distributif sebagai amalan kepimpinan yang seharusnya dilaksanakan di sekolah-sekolah. Kajian ini berfungsi sebagai menyokong usaha KPM dan dapat memberikan maklumat yang berkaitan. Kajian ini juga akan memberi manfaat kepada JPN dan PPD dalam membina pembangunan profesional kepada guru besar dan guru-guru dalam organisasi sekolah.

1.9.2 Bidang Ilmu

Oleh kerana penyelidikan yang mengkaji hubungan kedua-dua pemboleh ubah masih lagi belum diterokai, kajian ini diharap dapat menyumbang kepada badan ilmu kepimpinan dan organisasi. Metodologi kajian dan dapatan boleh dirujuk, digunakan dan diperbaiki oleh pengkaji akan datang.

1.9.3 Warga Pemimpin dan Pendidik di Sekolah

Dapatan kajian adalah berguna kepada warga pemimpin dan pendidik di sekolah. Ia dapat memberi petunjuk tentang tahap amalan kepimpinan dan bagaimana ia berfungsi untuk meningkatkan tahap motivasi, komitmen, efikasi, TKO, kepuasan kerja dan lain-lain. Kefahaman mengenainya adalah penting kerana ia berhubungan dengan matlamat mutahir sekolah iaitu untuk meningkatkan tahap pendidikan murid-murid.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan dalam satu daerah sahaja. Ini adalah kerana desakan masa dan kos yang tidak memungkinkan sampel lebih besar diambil. Oleh sebab itu, walaupun dapatan kajian mungkin benar untuk daerah tersebut, generalisasi terhadap populasi guru di seluruh negara mungkin tidak dapat dilakukan.

Selain daripada itu, kajian ini tidak mengambil pandangan daripada pihak pemimpin sekolah. Hanya persepsi guru yang diambil dengan cara soal selidik.

Pengkaji mencadangkan kajian masa depan yang melibatkan pandangan pemimpin sekolah dan cara penyelidikan kaedah campuran untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih baik.

Di samping itu, terdapat banyak pemboleh ubah lain yang mempunyai pengaruh dalam hubungan kepimpinan distributif dan TKO. Ia seperti keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, iklim kerja, teori sosial pekerja, personaliti pekerja dan lain-lain. Kajian ini hanya bertumpu kepada dua pemboleh ubah sahaja.

1.11 Definisi Operasional

1.11.1 Kepimpinan Distributif

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan teori kepimpinan distributif Gordon (2005). Di dalam keadaan semasa di mana guru besar mempunyai terlalu banyak tanggungjawab, kepimpinan distributif telah menjadi pilihan (Hulpia & Devos, 2009). Kepimpinan distributif merujuk kepada perkongsian kepimpinan di mana guru membangunkan kepakaran dengan berkerjasama (Haris, 2004 dalam Ali Çağatay Kılınç, 2014). Kepimpinan akan wujud apabila berlaku interaksi saling berhubungan di antara ahli kumpulan. Di dalam kumpulan ini guru-guru akan menggunakan kepakaran masing-masing untuk melaksanakan tugas (Gronn 2002 dalam Hulpia et al., 2009). Elmore (2000) dan *Conneticut Department of Education* telah membina lima dimensi kepimpinan distributif yang kemudiannya telah diubahsuai oleh Gordon (2005) kepada empat dimensi berikut:

a) Penetapan Misi, Visi dan Matlamat Sekolah

Kepimpinan distributif memerlukan perkongsian di antara misi, visi dan matlamat sekolah. Misi, visi dan matlamat sekolah merupakan asas dalam komuniti pembelajaran profesionalisme (Dufour & Eaker; dalam Smith, 2007). Visi dicirikan sebagai teras pendidikan yang menggabungkan kepercayaan sekolah tentang pilihan matlamat, kaedah dan iklim sekolah. Ini mewujudkan masyarakat minda yang membina norma tingkah laku untuk sesebuah organisasi (Gordon, 2005).

b) Budaya Sekolah

Kepimpinan distributif memerlukan budaya sekolah yang biasa. Elmore (2000) menerangkan betapa pentingnya kebiasaan budaya sekolah ini dalam kepimpinan distributif. “Dalam bidang pengetahuan yang intensif seperti pembelajaran dan pengajaran, tiada cara untuk melaksanakan tugas yang rumit tanpa mengagihkan tanggungjawab kepimpinan secara meluas dalam organisasi dan tanpa bekerja keras dalam mencipta budaya sekolah biasa, atau menetapkan nilai, simbol dan upacara” (Vlachadi & Ferla, 2013). Sumbangan budaya pada keberkesanan sekolah sebahagian besarnya bergantung kepada kandungan norma, nilai, kepercayaan, dan andaian (Gordon, 2005). Menurut Gordon (2005) lagi, budaya kolaboratif menyediakan medium yang berdaya maju untuk mengawal dan memberi makna kepada situasi baru.

c) Perkongsian Tanggungjawab

Gordon (2005), menerusi proses analisis faktor yang dijalankan ke atas lima dimensi asal Elmore (2000) kepimpinan distributif telah dikurangkan kepada empat dimensi



baru. Gordon (2005) memperkenalkan dimensi perkongsian tanggungjawab yang terhasil daripada gabungan dua dimensi iaitu membuat keputusan dan pembangunan profesional. Kepimpinan distributif juga menggalakan tanggungjawab di antara staf. Perkongsian tanggungjawab mengukuhkan idea bahawa tidak ada satu pemimpin dan tanggungjawab perlu dikongsi di antara staf (Storey, 2004 dalam Vlachadi dan Ferla, 2013). Seperti yang disarankan oleh Elmore (2000) dalam Vlachadi dan Ferla, 2013, perkongsian tanggungjawab perlu dibentuk mengikut minat, kemahiran, pengalaman dan bidang kepakaran setiap ahli. Oleh itu, adalah penting untuk mengatur individu dalam kedudukan yang sesuai supaya mereka dapat melengkapkan satu sama lain.

d) Amalan Kepimpinan

Amalan kepimpinan adalah dimensi terakhir yang disyorkan dalam kepimpinan distributif (Gordon, 2005). Amalan kepimpinan distributif menyusun kakitangan untuk menjadi lebih produktif. Cara para pemimpin berinteraksi dengan yang lain dan amalan yang terlibat adalah berkaitan dengan artifak iaitu idea dan niat pemimpin tersebut (Vlachadi & Ferla, 2013). “Dalam perspektif distributif mengenai kepimpinan, ia berusaha untuk mengartikulasikan pelbagai artifak sebagai perlembagaan kepimpinan dan mencirikan cara-cara artifak tersebut yang ditakrifkan oleh aktiviti kepimpinan” (Spillane, 2004). Amalan kepimpinan mewujudkan pandangan bagaimana pemimpin sekolah bertindak dan rutin kepimpinan dalam struktur sesebuah organisasi (Spillane, 2004). Namun, apabila kemahiran dan idea dalam organisasi tidak dapat menyelesaikan masalah, amalan kepimpinan distributif yang efektif memerlukan seorang pemimpin mencari ilmu di luar organisasi (Christy 2008 dalam (Vlachadi & Ferla, 2013).





Maka, kajian Gordon (2005) menyimpulkan terdapat perbezaan prestasi sekolah menengah dan sekolah rendah dalam keempat-empat dimensi kepimpinan distributif khususnya dimensi budaya sekolah yang menunjukkan perbezaan signifikan dalam prestasi murid. Menurut kajian Vlachadi dan Ferla (2013) pula menyatakan bahawa tiga dimensi yang lain (misi, visi dan matlamat, budaya sekolah dan amalan kepimpinan) telah diuji dengan menggunakan kaedah statistik ANOVA dimana skornya mendedahkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dan cara guru terlibat dalam dimensi-dimensi ini tidak dipengaruhi oleh jumlah pengalaman tahun guru mengajar dalam bidang pendidikan.

1.11.2 Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)



Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan teori Organ (1988) untuk menganalisis tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru-guru di sekolah rendah. Kepentingan dalam tingkah laku kerja secara budi bicara, secara tidak langsung atau secara eksplisit diiktiraf sebagai sistem ganjaran rasmi, dan dalam agregat menggalakkan fungsi berkesan organisasi (Organ, 1988) dan ia dapat dikesan kembali kepada teori Barnard (1938) dan Katz (1964).

Terdapat konsensus dalam kalangan para penyelidik bahawa TKO adalah sukarela dan ia memberi manfaat kepada pekerja dan organisasi. TKO bukan sebahagian daripada sistem formal organisasi (Podsakoff et.al., 2009). Menurut Podsakoff et al. (2000) juga, TKO membantu menyelaraskan aktiviti di antara anggota





pasukan dan kumpulan kerja, dan menjadikan organisasi suatu tempat yang lebih memuaskan untuk bekerja.

TKO berdasarkan Organ (1988) ialah tindak-tanduk seorang guru melakukan sesuatu tugas yang tidak termasuk dalam bidang kerja yang khas untuknya. Guru tersebut melakukan kerja itu dengan rela dan tanpa mengharapkan apa-apa balasan. Namun, tindakan yang diambil oleh guru itu adalah positif ke arah menjadikan sekolah tersebut lebih efektif.

Pemahaman yang lebih mendalam mengenai TKO di sekolah akan memberikan sumbangan penting kepada memupuk keberkesanan sekolah (Diapola dan Tschannen-Moran, 2001). Untuk mentafsir maksud TKO dalam suasana sekolah, pengukuran baru TKO di sekolah telah dibangunkan oleh Dipaola dan Tschannen-Moran pada tahun 2001. Dua kajian berasingan ini telah dijalankan untuk menguji kestabilan dan kesahihan pengukuran kewarganegaraan organisasi serta hubungan di antara TKO dan iklim sekolah. Kejayaan sekolah pada asasnya bergantung pada kesediaan guru yang sanggup melangkaui jangkaan peranan kerja rasmi mereka secara sukarela (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001).

Menurut Organ (1988 dalam Dipaola & Tschannen-Moran, 2001), terdapat lima dimensi TKO:

a) Prinsip Utamakan Kesejahteraan Orang Lain (*Altruism*)

Prinsip ini didefinisikan sebagai amalan membantu yang menjurus kepada individu khusus. Prinsip ini juga dicetuskan oleh situasi dimana seseorang individu menghadapi





masalah, memerlukan bantuan atau meminta bantuan daripada individu lain. Prinsip mengutamakan kesejahteraan orang lain sangat berkaitan dengan kepuasan kerja (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001).

b) Sifat Teliti Atau Cermat (*Conscientiousness*)

Sifat teliti atau cermat merupakan seseorang individu itu menjalankan tugas dengan betul dan teratur demi kebaikan organisasi bukannya untuk individu khusus. Sifat ini lebih kepada penggunaan masa seperti kehadiran ke tempat kerja dan mematuhi peraturan ke satu tahap melepasi yang menguatkuasakan piawaian minimum, yang merupakan ciri penting dalam dimensi ini (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001).

c) Semangat Kerja (*Sportsmanship*)

Semangat kerja memaksimumkan jumlah waktu yang digunakan untuk aktiviti- aktiviti kerja yang berguna dalam organisasi seperti menjauhi rungutan dan keluhan kecil (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001). Semangat kerja didefinisikan sebagai kesediaan untuk bertolak ansur ketidakselesaan dan mengimplitasi sesuatu tugas tanpa sebarang rungutan. Podsakoff (2000) dan Organ (1990) menyatakan semangat kerja sebagai pekerja mengekalkan sikap positif walaupun perkara itu tidak mengikut cara yang mereka mahu, tidak tersinggung apabila orang lain tidak mengikut saranan atau cadangan mereka, sanggup berkorban kepentingan peribadi mereka untuk kebaikan kumpulan kerja dan tidak mengambil penolakan idea mereka secara peribadi (Agarwal, 2016).



d) Kesopanan (*Courtesy*)

Kesopanan membantu menghalang masalah dan memaksimakan penggunaan masa seperti memberi notis terlebih dahulu, peringatan dan menyampaikan maklumat penting (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001).

e) Nilai Murni Sivik (Civic Virtue)

Menurut Dipaola & Tschannen-Moran (2001), nilai murni sivik menitikberatkan pengurusan kepentingan organisasi. Ciri-ciri nilai murni sivik terdiri daripada berkhidmat dalam jawatankuasa, menghadiri majlis yang tidak mempunyai keperluan bagi membantu meningkatkan imej organisasi.

Walaupun Organ (1990) mencadangkan lima kategori TKO, analisis faktor paling kerap dikaitkan semula hanya kepada dua dimensi asas iaitu tingkah laku kewarganegaraan yang diarahkan kepada membantu individu membantu (OCBI) dan tingkah laku kewarganegaraan yang dilakukan dalam perkhidmatan organisasi (OCBO) (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001)

Dalam dua kajian yang telah dijalankan oleh Dipaola dan Tschannen-Moran (2001) ke atas TKO di sekolah, dinyatakan bahawa TKO mempunyai kaitan dengan kepimpinan. Menurut Dipaola dan Tschannen-Moran (2001), TKO terbukti merupakan suatu idea yang berkuasa secara konsep dan empirikal. Namun, ianya menjadi konstruk yang sukar untuk dikendalikan. Walaupun Organ (1988) mencadangkan lima dimensi dalam TKO, analisis faktor mendedahkan hanya terdapat dua dimensi asas; tingkah laku kewarganegaraan ditujukan ke arah membantu individu (OCBI) dan tingkah laku

kewarganegaraan dilakukan dalam perkhidmatan organisasi (OCBO) (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001).

1.12 Rumusan

Di dalam bab ini pengenalan tentang kajian serta teori dan pendapat pakar-pakar ilmiah yang berkaitan telah diberikan. Seterusnya, kerangka konseptual, objektif, persoalan dan hipotesis kajian dijelaskan. Melalui sorotan ringkas pendapat-pendapat mereka, jelas bidang kepimpinan distributif dan hubungannya dengan TKO amat penting dilakukan kerana masih wujud '*research gap*' mengenainya.