

**HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN
DISTRIBUTIF PENGETUA DAN
ORGANISASI PEMBELAJARAN
TERHADAP PRESTASI KERJA
GURU DI SARAWAK**

SUFFIAN BIN HAJI JALET

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

**HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN
ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJA
GURU DI SARAWAK**

SUFFIAN BIN HAJI JALET

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT
UNTUK MEMPEROLEHI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

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

2022



Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

1

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 17 MEI 2022.

i. Perakuan pelajar :

Saya, SUFFIAN BIN HAJI JALET, P20161000752, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI SARAWAK adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya


Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, JAMAL @ NORDIN YUNUS (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI SARAWAK

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

20 Mei 2022

Tarikh


Tandatangan Penyelia



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

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

Tajuk / Title: HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN ORGANISASI
PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJ GURU DI SARAWAK

No. Matrik /Matric's No.: P20161000752

Saya / I : SUFFIAN BIN HAJI JALET

(Nama pelajar / Student's Name)

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

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

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

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

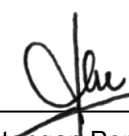
Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

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

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**


(Tandatangan Pelajar/ Signature)

 **Prof. Madya Dr Jamal @ Nordin Yunus**
(Pensyarah Kanan)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 26 MEI 2022

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

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

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W serta keluarga dan para sahabat baginda. Syukur Alhamdullilah kerana dengan limpah kurniaNYA, penyelidikan ini berjaya disiapkan. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak ternilai ditujukan kepada Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin bin Yunus, selaku penyelia utama yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, bimbingan, teguran, perhatian, semangat dan nasihat yang berguna sepanjang kajian ini dijalankan sehingga selesai. Tidak lupa juga kepada Dr. Mahaliza binti Mansor selaku penyelia bersama. Penghargaan juga ditujukan kepada Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Harian Biasa di negeri Sarawak dan kepada guru-guru yang telah memberikan kerjasama dalam menjawab soal selidik penyelidikan ini. Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih khas buat keluarga tercinta iaitu isteri tersayang Nor'aini binti Bidin dan anak-anak Afiq Hamizan dan Aina' Aisyah Basirah yang sentiasa ada disisi memberi dorongan, semangat, dan sentiasa mendoakan kejayaan saya. Kejayaan ini adalah hadiah yang paling bernilai buat kalian dan segala kasih sayang, pengorbanan serta sokongan yang kalian berikan memberi kekuatan kepada saya. Alhamdullilah. Amin Ya Rabbal Alamiin.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan, hubungan dan sumbangan kepimpinan distributif (KD) dan organisasi pembelajaran (OP) terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dengan kaedah tinjauan. Pengumpulan data diperoleh dari borang soal selidik dengan instrumen diadaptasi dari *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore untuk kajian kepimpinan distributif dan soal selidik *Dimension of Learning Organizations Questionnaire* (DLOQ) untuk kajian amalan organisasi pembelajaran dari Marsick & Watkins. Soal selidik daripada kajian Chee Kim Mang serta Supian dan Khadijah digunakan untuk kajian prestasi kerja. Seramai 400 orang guru telah dijadikan sampel kajian. Pemilihan sampel menggunakan Jadual Penentuan Saiz Sampel yang dikemukakan Krejcie & Morgan. Sampel dipilih secara rawak berstrata. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 26. Analisis deskriptif dan inferens digunakan bagi menjawab objektif kajian. Dapatan keseluruhan kajian tentang tahap amalan KD berada di tahap yang tinggi. Tiga daripada empat konstruk KD menunjukkan tahap yang tinggi iaitu: budaya sekolah ($M=3.67$, $SD=0.71$), amalan kepimpinan ($M=3.78$, $SD=1.02$) dan perkongsian tanggungjawab ($M=3.72$, $SD=0.75$) manakala halatuju sekolah berada di tahap sederhana ($M=3.63$, $SD=0.83$). OP menunjukkan tahap yang sederhana, iaitu: penurunan kuasa ($M=3.41$, $SD=1.07$), kepimpinan strategik ($M=3.48$, $SD=1.05$), visi sepunya ($M=3.42$, $SD=1.32$), pembelajaran berpasukan ($M=3.24$, $SD=1.08$) dan pengetahuan pekerja ($M=3.39$, $SD=1.20$). Manakala tahap prestasi kerja guru dari segi prestasi tugas ($M=3.39$, $SD=1.54$) dan prestasi kontekstual ($M=3.43$, $SD=1.41$) menunjukkan berada di tahap sederhana. Secara keseluruhannya, semua konstruk kepimpinan distributif dan prestasi kerja menunjukkan hubungan yang signifikan ($r=0.57$ hingga 0.90 , $p<0.05$) dan memberi sumbangan kepada prestasi kerja guru sama ada prestasi tugas (KD:19.7%; OP:1.4%) atau prestasi kontekstual (KD:3.5%; OP:62.2%). Implikasinya, amalan kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja guru-guru perlu dipertingkatkan melalui inisiatif sendiri dan organisasi bagi mencapai matlamat akhir Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu sekolah berkualiti dan kemenjadian murid.



RELATIONSHIP OF PRINCIPALS' DISTRIBUTIVE LEADERSHIP PRACTICES AND LEARNING ORGANIZATIONS ON TEACHERS' WORK PERFORMANCE IN SARAWAK

ABSTRACT

This study aims to identify the level of practice, relationship and contribution of distributive leadership (DL) and learning organisations (LO) to the work performance of teachers at National Secondary School in Sarawak. This study is a quantitative study by survey method. The data collection was obtained from questionnaires with instruments adapted from the Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) by Elmore for distributive leadership studies and the Dimension of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) questionnaire for the study of the practice of learning organizations from Marsick & Watkins. Questionnaires from Chee Kim Mang; Supian and Khadijah studies were used for work performance studies. A total of 400 teachers were sampled by the study. Sample selection using the Sample Size Determination Table submitted by Krejcie & Morgan. The sample is selected randomly stratified. The data is analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Science) version 26. Descriptive and inference analysis is used to answer the objectives of the study. The overall findings of the study on the level of DL practices are at a high level. Three of the four DL constructs showed high levels: school culture (M=3.67, SD=0.71), leadership practice (M=3.78, SD=1.02) and responsibility sharing (M=3.72, SD=0.75) while school direction was at a moderate level (M=3.63, SD=0.83). LO show moderate levels, namely: decreased power (M=3.41, SD=1.07), strategic leadership (M=3.48, SD=1.05), common vision (M=3.42, SD=1.32), team learning (M=3.24, SD=1.08) and employee knowledge (M=3.39, SD=1.20). While the level of teacher's work performance in terms of task performance (M=3.39, SD=1.54) and contextual performance (M=3.43, SD=1.41) indicates to be at a moderate level. Overall, all distributive leadership constructs and work performance showed a significant relationship ($r=0.57$ to 0.90 , $p<0.05$) and contributed to the teacher's work performance either task performance (DL:19.7%; LO:1.4%) or contextual performance (DL:3.5%; LO:62.2%). In effect, distributive leadership practices, learning organisations and the performance of teachers' work should be enhanced through self-sufficiency and organisational initiatives to achieve the final goal of the Ministry of Education, namely quality schools and pupils.



KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvii
SENARAI RAJAH	xxi
SENARAI SINGKATAN	xxiv
SENARAI LAMPIRAN	xxvi
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar belakang kajian	4
1.3 Pernyataan masalah	7
1.4 Tujuan kajian	12
1.5 Objektif kajian	13
1.6 Persoalan kajian	14
1.7 Hipotesis kajian	16
1.8 Landasan teori kajian	17
1.8.1 Kepimpinan distributif	17



1.8.2 Organisasi pembelajaran	18
1.8.3 Prestasi kerja	20
1.9 Kerangka konseptual kajian	22
1.10 Definisi operasional	24
1.10.1 Kepimpinan distributif	24
1.10.2 Organisasi pembelajaran	24
1.10.3 Prestasi kerja guru	25
1.10.4 Pengetua	25
1.10.5 Sekolah Menengah Kebangsaan	26
1.10.6 Guru	26
1.11 Batasan Kajian	27
1.12 Kepentingan Kajian	28
1.13 Rumusan	30

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	31
2.2 Prestasi Kerja	37
2.2.1 Dimensi prestasi kerja yang digunakan secara meluas	39
2.2.2 Prestasi tugas	41
2.2.3 Prestasi kontekstual	42
2.2.4 Prestasi kerja guru	43
2.2.5 Indikator prestasi kerja	46
i. Guru sebagai perancang	47
ii. Guru sebagai pengawal	47
iii. Guru sebagai pembimbing	48

iv. Guru sebagai pendorong	48
2.2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja	49
2.2.7 Kajian-kajian lepas berkaitan prestasi kerja	53
2.3 Jenis Kepimpinan	57
2.3.1 Kepimpinan transformatif	60
2.3.2 Kepimpinan <i>servant</i>	61
2.3.3 Kepimpinan autentik	62
2.3.4 Kepimpinan 360°	64
2.4 Teori Kepimpinan	66
2.4.1 Teori gelagat organisasi	71
2.4.2 Teori kepimpinan tret (<i>Trait</i>)	75
2.4.3 Teori laluan matlamat	82
2.5 Amalan kepimpinan distributif	83
a. Misi, visi dan matlamat (Halatuju sekolah)	97
b. Budaya sekolah	98
c. Perkongsian tanggungjawab	99
d. Amalan kepimpinan	100
2.6 Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Distributif	101
2.7 Organisasi Pembelajaran	106
2.7.1 Definisi organisasi pembelajaran	107
2.7.2 Konsep organisasi pembelajaran dan pembelajaran organisasi	111
2.7.3 Organisasi dan perkembangannya	112
2.7.4 Organisasi pembelajaran bagi konteks perniagaan	113
2.7.5 Organisasi pembelajaran bagi konteks pendidikan	116

2.7.6	Organisasi pembelajaran sebagai strategi meningkatkan kualiti guru	117
2.7.7	Organisasi pembelajaran sebagai strategi meningkatkan keberkesanan sekolah	119
2.7.8	Ciri-ciri organisasi pembelajaran	122
	i. Visi dan misi yang jelas	122
	ii. Kepimpinan yang berkomitmen tinggi	123
	iii. Uji kaji dan ganjaran	123
	iv. Pemindahan pengetahuan	124
	v. Kerja berpasukan untuk menyelesaikan masalah	124
2.7.9	Kepimpinan organisasi pembelajaran	124
2.7.10	Model-model organisasi pembelajaran	127
	a. Lima disiplin pembelajaran	127
	i) Penguasaan diri (<i>Personal mastery</i>)	128
	ii) Model mental (<i>Mental model</i>)	129
	iii) Visi sepunya (<i>Shared vision</i>)	130
	iv) Pembelajaran Berpasukan (<i>Team Learning</i>)	131
	v) Pemikiran bersistem (<i>System Thinking</i>)	131
	b. Model subsistem pembelajaran	133
	i. Pembelajaran	134
	ii. Organisasi	135
	iii. Manusia	135
	iv. Pengetahuan	135
	v. Teknologi	136
	c. Model tujuh dimensi pembelajaran	136

i. Galakkan dialog dan pertanyaan	138
ii. Peluang-peluang pembelajaran berterusan	138
iii. Pembelajaran berpasukan	139
iv. Sistem yang sehati	139
v. Penurunan kuasa	140
vi. Rangkaian sistem	141
vii. Mengamalkan kepimpinan strategik	142
2.8 Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	143
2.9 Tinjauan kajian lepas berkaitan organisasi pembelajaran	146
2.10 Rumusan	152

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pendahuluan	154
3.2 Reka Bentuk Kajian	155
3.3 Populasi Kajian	160
3.4 Sampel Kajian	164
3.5 Instrumen kajian	170
3.5.1 Soal selidik <i>Distributed Leadership Readiness Scale</i> (DLRS)	174
3.5.2 <i>Dimensions of Learning Organizations Questionnaire</i> (DLOQ)	175
3.5.3 Soal selidik prestasi kerja	177
3.5.4 Pentadbiran soal selidik	177
3.5.5 Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian	178
3.5.6 Taburan normaliti	182

3.5.7	Analisis preliminari	182
3.5.8	Ujian normaliti	184
3.5.9	Analisis deskriptif	185
3.5.10	Analisis korelasi Pearson	185
3.5.11	Regrasi berganda (<i>Multiple Regression</i>)	186
3.5.12	Analisis statistik inferensi	186
3.6	Tatacara Pengumpulan Data	187
3.7	Kajian rintis	189
3.7.1	Analisa deskriptif	190
3.7.2	Analisa faktor	196
3.7.3	Analisa reabiliti	197
3.7.4	Analisa korelasi Pearson	198
3.8	Rumusan	203

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	204
4.2	Pra Analisis	204
4.3	Profil Demografi Responden	206
4.4	Ujian Normaliti	212
4.5	Analisis Faktor	215
4.6	Analisis Realibiliti	216
4.7	Analisis Deskriptif	216
4.8	Amalan Kepimpinan Distributif	217
4.8.1	Persoalan Kajian 1 Apakah tahap amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju organisasi (visi-misi-matlamat), budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab dalam kalangan	219

pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di
negeri Sarawak?

- 4.9 Tahap Amalan di Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran 227
- 4.9.1 Persoalan Kajian 2 227
Apakah tahap amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi perkongsian visi, pembelajaran berpasukan, pengetahuan pekerja, penurunan kuasa dan pemikiran strategik dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak?
- 4.10 Tahap Prestasi Kerja Dalam Kalangan Guru-Guru 238
- 4.10.1 Persoalan Kajian 3 239
Apakah tahap prestasi kerja dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*) dan prestasi kontekstual (*contextual performance*)?
- 4.11 Persoalan Kajian 4 243
Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*)?
- Ho¹ Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*).
- 4.12 Persoalan Kajian 5 247
Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?
- Ho² Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

4.13 Persoalan Kajian 6 249

Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*)?

Ho² Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

4.14 Persoalan Kajian 7 252

Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?

Ho⁴ Tidak terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

4.15 Persoalan Kajian 8 254

Adakah terdapat sumbangan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*)?

Ho⁵ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*).

4.16 Persoalan Kajian 9 259

Adakah terdapat sumbangan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi

kontekstual (*contextual performance*)?

Ho⁶ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

4.17 Persoalan Kajian 10 262

Adakah terdapat sumbangan signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*)?

Ho⁷ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*).

4.18 Persoalan Kajian 11 266

Adakah terdapat sumbangan yang signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?

Ho⁸ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

4.19 Rumusan 271

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	273
5.2	Ringkasan Kajian	273
5.3	Tahap Kepimpinan Distributif Dalam Kalangan Pengetua	278
5.4	Tahap Organisasi Pembelajaran	285
5.5	Tahap Prestasi Kerja	290

5.6	Hubungan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Tugas Guru-Guru	297
5.7	Hubungan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kontekstual	298
5.8	Hubungan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Tugas	300
5.9	Hubungan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kontekstual	304
5.10	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Tugas Guru	306
5.11	Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kontekstual	308
5.12	Sumbangan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Tugas	309
5.13	Sumbangan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kontekstual	311
5.14	Perbincangan Dapatan Kajian	314
5.15	Implikasi kajian	318
	5.15.1 Implikasi ke atas teori	319
	5.15.2 Implikasi ke atas amalan	321
	5.15.3 Implikasi ke atas dasar	322
5.16	Cadangan Kajian Lanjutan	323
5.17	Rumusan	325
	RUJUKAN	328
	LAMPIRAN	352

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Prestasi kerja guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan Negeri Sarawak	9
2.1	Topologi definisi kepimpinan (Bass & Bass, 2008)	70
3.1	Jawapan kepada persoalan kajian dan bentuk analisis yang hendak dikaji	158
3.2	Bilangan sekolah menengah di Sarawak mengikut kategori sekolah	161
3.3	Bilangan Sekolah Menengah Kebangsaan dan jumlah guru mengikut PPD	161
3.4	Jumlah penentuan sekolah mengikut zon dan bilangan guru	163
3.5	Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970)	165
3.6	Populasi dan sampel guru mengikut zon dan daerah bagi sekolah (N)	168
3.7	Saiz sampel kajian yang sebenar digunakan (N)	169
3.8	Maksud nilai dalam julat skala	172
3.9	Ringkasan kandungan soal selidik	172
3.10	Taburan item soal selidik	174
3.11	Dimensi dan item DLRS	175
3.12	Dimensi dan item organisasi pembelajaran	177
3.13	Dimensi dan item prestasi kerja	177
3.14	Interpretasi skor min	185
3.15	Pekali korelasi dan kekuatan korelasi (Chua, 2006)	186
3.16	Rumusan jantina	191
3.17	Rumusan gred	191





3.18	Rumusan akademik	192
3.19	Rumusan jawatan	193
3.20	Rumusan tempoh perkhidmatan	194
3.21	Rumusan tempoh perkhidmatan sekolah semasa	196
3.22	Rumusan analisis faktor	197
3.23	Rumusan analisis kebolehpercayaan	198
3.24	Rumusan analisa korelasi Pearson	199
3.25	Rumusan objektif, soalan, hipotesis kajian dan kaedah analisis data	200
4.1	Jumlah pemulangan soal selidik	205
4.2	Keputusan ujian kehilangan data	206
4.3	Profil demografi responden	207
4.4	Taburan analisis <i>skewness</i> dan <i>kurtosis</i>	212
4.5	Analisis faktor KMO dan Bartlett's Test	215
4.6	Rumusan analisis realibiliti	216
4.7	Pentafsiran skor min	217
4.8	Frekuensi skor item tahap amalan kepimpinan distributif	218
4.9	Tahap amalan kepimpinan distributif pengetua (N=400)	219
4.10	Tahap amalan kepimpinan distributif pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	219
4.11	Tahap amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju sekolah	220
4.12	Tahap amalan kepimpinan distributif dalam konteks budaya sekolah	222
4.13	Tahap amalan kepimpinan distributif dalam konteks perkongsian tanggungjawab	223
4.14	Tahap amalan kepimpinan distributif dalam konteks amalan kepimpinan	225





4.15	Frekuensi skor item tahap amalan organisasi pembelajaran	228
4.16	Tahap skor min organisasi pembelajaran	229
4.17	Min, sisihan piawai dan tahap amalan organisasi pembelajaran (N=400)	230
4.18	Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks penurunan kuasa	230
4.19	Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks kepimpinan strategik	231
4.20	Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks visi sepunya	233
4.21	Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks pembelajaran berpasukan	234
4.22	Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks pengetahuan	236
4.23	Frekuensi tahap prestasi kerja	239
4.24	Min, sisihan piawai dan tahap prestasi kerja guru (N=400)	240
4.25	Rumusan dapatan analisis deskriptif berkaitan konstruk prestasi kerja	241
4.26	Rumusan dapatan analisis deskriptif berkaitan konstruk prestasi kontekstual	242
4.27	Korelasi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru	245
4.28	Korelasi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru-guru	248
4.29	Korelasi dimensi organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru	250
4.30	Korelasi dimensi organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru-guru	253
4.31	Analisis varians sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	257



4.32	Regresi berganda sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	258
4.33	Analisis varians sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	260
4.34	Regresi berganda sumbangan kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru	261
4.35	Analisis varians sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	264
4.36	Regresi berganda sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	265
4.37	Analisis varians sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	268
4.38	Regresi berganda sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	269
4.39	Rumusan hipotesis dapatan kajian antara hubungan kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja	270

**SENARAI RAJAH**

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Penyesuaian konstruk Borman & Motowildo dan SKPMg2.0 (Std.4)	6
1.2	Teori Kepimpinan Distributif	18
1.3	Teori Organisasi Pembelajaran	19
1.4	Gabungan beberapa model prestasi kerja	20
1.5	Lima peranan guru mengikut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2.0 (SKPMg2.0)	21
1.6	Kerangka konseptual kajian	23
2.1	Dimensi Prestasi Kerja	41
2.2	Ciri-ciri kepimpinan dalam mempengaruhi pengikut	68
2.3	Peringkat interaksi berdasarkan peranan di antara individu, kumpulan dan organisasi dalam satu sistem sosial	72
2.4	Model tingkah laku individu yang mempengaruhi gelagat/ tingkah laku dalam organisasi	73
2.5	Model integrasi kepimpinan tret, tingkahlaku dan keberkesanan pemimpin	80
2.6	Idea asas teori laluan matlamat	82
2.7	Kerangka teori kajian kepimpinan distributif	91
2.8	Perkembangan organisasi	113
2.9	Model organisasi pembelajaran	133
2.10	Model sistem organisasi pembelajaran	134
2.11	Model tujuh dimensi pembelajaran	137
2.12	Kerangka teori kajian organisasi pembelajaran	142
3.1	Reka bentuk kajian	160





3.2	Lima tahap persampelan rawak DeVaus	166
3.3	Menentukan perkadaran sampel	168
3.4	Rumusan jantina	191
3.5	Rumusan gred	192
3.6	Rumusan akademik	193
3.7	Rumusan jawatan	194
3.8	Rumusan tempoh perkhidmatan	195
3.9	Rumusan tempoh perkhidmatan sekolah semasa	196
4.1	Taburan demografi berdasarkan jantina	209
4.2	Taburan demografi berdasarkan kelayakan akademik	209
4.3	Taburan demografi berdasarkan gred	210
4.4	Taburan demografi berdasarkan jawatan	210
4.5	Taburan demografi berdasarkan tempoh perkhidmatan	211
4.6	Tempoh berkhidmat responden di sekolah semasa	211
4.7	Taburan dan pembolehubah kepimpinan distributif	213
4.8	Taburan dan pembolehubah organisasi pembelajaran	214
4.9	Taburan data pembolehubah prestasi kerja	214
4.10	Frekuensi tahap amalan kepimpinan distributif	218
4.11	Konstruk kepimpinan distributif	227
4.12	Tahap amalan organisasi pembelajaran	228
4.13	Konstruk organisasi pembelajaran	238
4.14	Tahap prestasi kerja	240
4.15	Pusingan pengalaman pembelajaran	251
4.16	Graf plot kebarangkalian normal prestasi tugas guru	256
4.17	P-P Plot perkaitan antara konstruk kepimpinan distributif	256



terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah
Kebangsaan negeri Sarawak

4.18	Graf plot keberangkalian normal prestasi kontekstual guru-guru	259
4.19	P-P plot perkaitan antara konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	260
4.20	Graf plot keberangkalian normal prestasi tugas guru-guru	263
4.21	P-P plot perkaitan antara konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	264
4.22	Graf plot keberangkalian normal prestasi kontekstual guru-guru	267
4.23	P-P plot perkaitan antara konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	268
5.1	Model pengurusan strategik	282
5.2	Model perancangan strategik	297
5.3	Model organisasi pembelajaran	301
5.4	<i>Experiental Learning Cycle</i>	303
5.5	Menuju zon berkembang bagi meningkatkan pengetahuan pekerja	310
5.6	Model Falsafah Pendidikan Kebangsaan	314

**SENARAI SINGKATAN**

DLOQ	<i>Dimensions of Learning Organizations Questionnaire</i>
DLRS	<i>Distributed Leadership Readiness Scale</i>
DSKP	Dokumen Standard Kurikulum dan Pentaksiran
HSP	Huraian Sukatan Pelajaran
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KD	Kepimpinan Distributif
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MLT	<i>Middle Leader Team</i>
MMI	Melindungi Masa Instruksional
OP	Organisasi Pembelajaran
PAK21	Pembelajaran Abad ke-21
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PdPc	Pengajaran, Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PGB	Pengetua/Guru Besar
PK	Prestasi Kerja
PLC	<i>Professional Learning Community</i>
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
RPT	Rancangan Pengajaran Tahunan
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi



SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SK	Standard Kandungan
SKPMg2.0	Standard Kualiti Perguruan Malaysia Gelombang Ke-2
SLT	<i>Senior Leader Team</i>
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SP	Standard Pembelajaran
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
STEM	<i>Science, Technology, Engineering & Mathematic</i>

SENARAI LAMPIRAN

- A Instrumen kajian
- B Pengesahan status pelajar
- C Pengesahan pelajar untuk membuat penyelidikan
- D Surat kebenaran menjalan kajian KPM
- E Surat kebenaran menjalan kajian JPN

BAB 1

PENGENALAN

Prestasi kerja guru berkait erat dengan perubahan tingkahlaku akibat pengaruh persekitaran tempat kerja dan personaliti mereka. Personaliti guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembangunan kerjaya dan prestasi yang mereka tunjukkan dalam menjayakan sesuatu peranan dan tugas (Renata, 2015) Kejayaan organisasi juga adalah impak daripada prestasi kerja yang disumbangkan oleh guru-guru (Grudzinskiy, 2015). Personaliti seseorang pekerja akan memberi kesan terhadap prestasi kerja mereka (Asrar-ul-Haq, 2015).

Gambaran kualiti guru sebagaimana yang dikehendaki dalam menjayakan sekolah berkualiti ialah prestasi kerja yang ditunjukkan (Ismail, 2018). Dua hasrat akhir yang ingin dicapai oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam mencapai visi



pendidikan berkualiti, insan terdidik dan negara sejahtera ialah : Sekolah berkualiti dan kemenjadian murid. Kedua-dua matlamat akhir ini berkaitan dengan tiga elemen penting, iaitu: sokongan kepimpinan, langkah meningkatkan diri (proses belajar) dan cara kerja yang dilaksanakan (Ismail, 2017). Prestasi kerja adalah salah satu pembolehubah yang penting kerana menjadi asas yang memberi impak kepada hasil (*outcomes*) pekerja dan prestasi organisasi keseluruhannya. Menurut Campbell (2009), tingkahlaku pekerja yang dapat diukur dan terkawal sejajar dengan matlamat organisasi boleh ditakrifkan sebagai prestasi. Prestasi bukan sahaja mencapai hasil (*output*) tetapi juga apa yang menyumbang kepada tingkahlaku itu (*input*) atau cara yang digunakan untuk menjayakan peranan dan tugas yang diberikan.

Prestasi kerja ialah tingkahlaku yang bersifat episodik, penilaian dan multidimensi atau nilai agregat kepada organisasi berdasarkan tingkahlaku individu dalam organisasi yang memenuhi piawaian dan standard yang telah ditetapkan (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Kejayaan tidak selalu positif demikian juga kegagalan tidak juga selalu negatif, kerana setiap daripada pengalaman ini membolehkan setiap pekerja belajar memperbaiki kesilapan. Oleh yang demikian prestasi bermaksud kedua-duanya iaitu tingkahlaku dan juga hasil. Tingkahlaku didorong oleh faktor dalaman individu sehingga dapat mengubah sesuatu yang abstrak kepada tindakan yang konkrit yang melibatkan usaha mental dan fizikal dalam menjayakan peranan dan tugas (Brumback, 2018).

Subhra Patnaik (2020) telah mengasingkan prestasi kerja kepada dua kategori, iaitu tingkahlaku pekerja dalam melaksanakan tugas dan peranannya mengikut spesifikasi tugas dan golongan pekerja yang menunjukkan tingkahlaku kerja tidak





hanya melibatkan spesifikasi tugas semata-mata tetapi juga melakukan tugas-tugas tambahan lain yang membantu pihak pengurusan dan menyumbang kepada kecemerlangan organisasi. Hal ini bermakna, terdapat golongan pekerja yang *fixed mindset* dan hanya mengikut apa yang diarahkan tetapi ada golongan yang lebih terbuka dan berfikiran strategik dalam membangunkan organisasi dan bertindak *extramile* dalam menjayakan peranan yang berhubungan dengan orang lain. Sehubungan dengan itu, penyelidik lain telah melabelkan golongan pertama menjurus kepada *task performance* manakala golongan kedua merujuk kepada *contextual performance* (Borman & Motowildo, 1997).

Persekitaran yang menyebarkan amalan kepimpinan kepada barisan guru-guru dalam menjayakan peranan dan tugas mereka dilihat dapat membantu meningkatkan prestasi kerja dan mencapai sasaran dalam membangunkan kemenjadian murid (Williams, 2011). Kebolehan pemimpin dalam melaksanakan tanggungjawab dan amanah khususnya dalam memenuhi hasrat masyarakat yang menyandarkan harapan untuk pembangunan potensi anak-anak mereka berkait erat dengan langkah yang diambil untuk membangunkan kapasiti guru-guru agar dapat menzahirkan produk sekolah sebagaimana yang diharapkan (Abdullah, 2017).

Corak dan pola kepimpinan pengetua hendaklah mendorong dan menyediakan persekitaran kondusif bagi percambahan idea dan perkongsian tanggungjawab, agar dalam proses memimpin, pengetua juga dapat memberi bimbingan dan melahirkan kumpulan pemimpin guru di peringkat bawahan. Keselesaan di tempat kerja sebagai faktor penting yang dapat memaksimumkan prestasi kerja dan memastikan setiap individu pekerja mencapai potensi diri mereka (Pryce-Jones, 2011). Dalam konteks





ini, prestasi kerja dapat dikategorikan kepada dua, iaitu : (1) *contextual performance* dan (2) *tasks performance*, iaitu merangkumi keseluruhan keupayaan pekerja melaksanakan tugas-tugas dan peranan sebagaimana yang dikehendaki dalam spesifikasi tugas mereka (Cai, 2017).

Prestasi kerja juga bersangkutan dengan karakter individu dan faktor tingkahlaku seseorang samada mereka berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta mengubah sikap ke arah yang positif untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan dan produktiviti (Sluss, 2008). Semuanya ini tentu sekali berkaitan pembudayaan komuniti pembelajaran (PLC) di tempat kerja melalui rakan-rakan sekerja yang boleh bertukar-tukar maklumat, berkongsi pengalaman dan mewujudkan *buddy support system* dalam usaha mengapikasi proses pembelajaran sepanjang hayat dan meningkatkan kemahiran *learn, unlearn* dan *relearn* (Hussin, 2009).

1.2 Latar Belakang Kajian

Kajian di beberapa buah sekolah mendapati corak dan amalan kepimpinan instruksional masih dipraktiskan dan difahami oleh kebanyakan pengetua namun disedari atau tanpa sedar, amalan kepimpinan ini telah perkara rutin yang tidak menunjukkan adanya penambahbaikan amalan dalam melonjakkan prestasi kerja guru-guru selari dengan perubahan semasa yang berlaku sehingga lebih bersifat pengarahan daripada pengupayaan hingga meningkatkan tekanan dalam kalangan guru dan menyekat kreativiti mereka (Leithwood, 2011). Asas kepada kepemimpinan ialah bagaimana



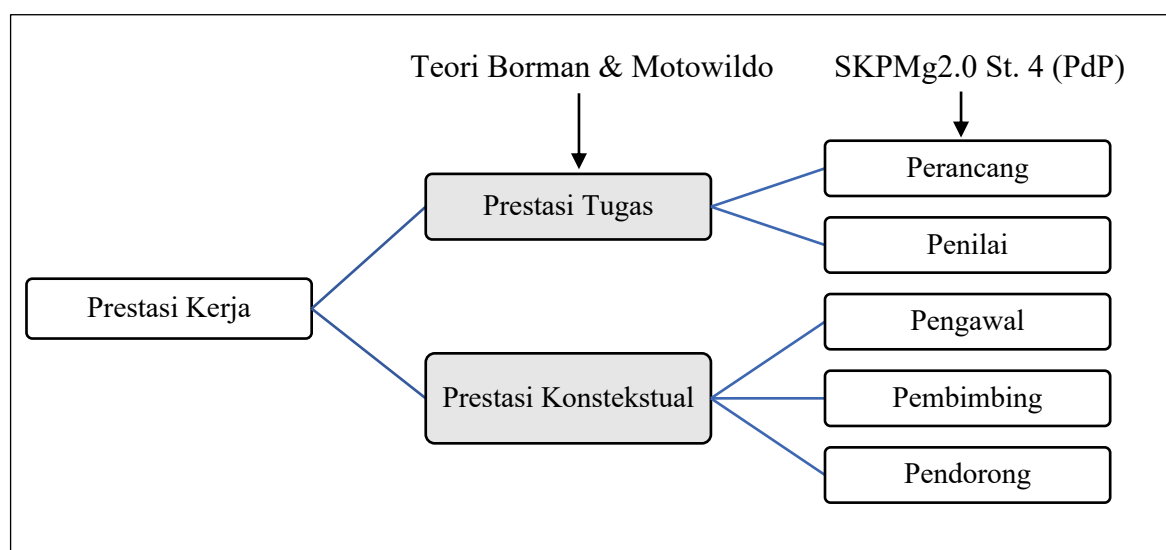
menjadikan semua pekerja dalam organisasi mempunyai hak dan potensi untuk turut serta dalam keputusan yang dapat memberikan kesan terhadap bidang tugas mereka (Othman, 2010).

Langkah pengupayaan potensi dan kualiti guru menjadi elemen penting apabila menyebut usaha mencapai sekolah berkualiti dan kemenjadian murid. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah hendaklah menyediakan persekitaran yang dapat mendorong adanya kegiatan yang dapat meningkatkan ilmu dan kemahiran menerusi pelaksanaan program latihan dan latihan semula bagi memenuhi aspirasi sistem dan perubahan dinamik yang berlaku dalam dunia pendidikan (Chadd, 2005). Langkah untuk mempertingkatkan kemahiran perlu dilakukan, agar guru-guru berkeupayaan melaksanakan peranan dengan lebih berkesan terutama sekali ketika memimpin proses instruksional yang melibatkan *gen-digital* dan *virtual community* (Hargreaves, 2012).

Pemimpin sekolah hendaklah menjadi peneraju, pendorong dan pembimbing bagi memastikan setiap guru mempunyai keupayaan dari segi ilmu, pengetahuan dan kemahiran selari dengan perkembangan teknologi dan maklumat era global masa kini agar prestasi kerja dapat dikekalkan dan memberi impak yang tinggi kepada murid-murid seperti yang telah termaktub dalam Standard Kualiti Perguruan Malaysia Gelombang Ke-2 (SKPMg2.0), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Namun demikian, budaya organisasi, sikap pihak pengurusan dan kekurangan sumber untuk latihan seringkali menjadi kekangan dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam kalangan guru-guru sehingga prestasi kerja mereka tidak konsisten dan adakalanya menurun (Lalonde, 2002).

Aspek kepimpinan merupakan elemen yang menjadi tunjang kepada transformasi sekolah manakala prestasi kerja guru-guru adalah pemangkin kepada usaha memenuhi aspirasi murid dan kemenjadian mereka (Norashikin Abu Bakar, 2005). Apabila sifat-sifat kecemerlangan guru dapat diketengahkan secara kolektif, kualiti keseluruhan organisasi juga dapat ditingkatkan (Rego, 2007). Pemimpin sekolah hendaklah memanfaatkan secara optimum sumber manusia dan material yang ada terutamanya insan guru yang telah menerima latihan dan mempunyai kepakaran masing-masing disamping pengalaman perkhidmatan yang lama agar dapat memberi sumbangan yang cemerlang dan memberi impak kepada kemenjadian murid-murid menerusi sikap dedikasi, komited dan komitmen yang tinggi (Lokman, 2014).

Teori prestasi kerja yang dikemukakan oleh Borman & Motowildo (1997) turut disesuaikan dengan peranan guru yang telah dinyatakan secara jelas dalam Standard 4, SKPMg2.0 melibatkan prestasi tugas dan prestasi kontekstual (KPM, SKPMg2.0 Standard 4 (PdP), 2019) yang dapat dikaitkan dengan sumber yang digunakan dalam kajian ini.



Rajah 1.1. Penyesuaian konstruk Borman & Motowildo dan SKPMg2.0 (Std. 4) Sumber :Borman & Motowildo (1997); KPM, SKPMg2.0 Standard 4 (PdP) (2019)

Prestasi sesebuah sekolah sebenarnya banyak berpunca daripada kedua-dua elemen ini. Oleh yang demikian, penyelidik tertarik untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah bebas iaitu kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dan sumbangan kedua-duanya terhadap prestasi kerja guru. Pendidikan adalah medium penting untuk memastikan seluruh generasi mendapatkan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang dikehendaki demi kelangsungan masa depan (Nyakongo, 2015). Kelengkapan diri dengan pelbagai kemahiran Pembelajaran Abad ke-21 (PAK21) seperti kemahiran pemikiran kritis dan kreativiti, kemahiran komunikasi dan kolaboratif serta penerapan nilai murni dan etika bergantung sepenuhnya kepada kepakaran guru dan prestasi kerja yang mereka tunjukkan (Mehmood, 2013).

Kejayaan seseorang pengetua sekolah dapat dinilai dari kemampuannya membina suatu persekitaran kerja yang baik. Melalui iklim dan persekitaran kerja yang baik di mana mereka dapat membimbing guru-guru bagi menentukan dan mencapai matlamat sekolah. Untuk membentuk iklim ini, pengetua sekolah mestilah bekerja dengan guru-guru untuk membina sesuatu matlamat, meraikan kejayaan matlamat itu dan menggalakkan budaya positif dalam meningkatkan prestasi kerja. Justeru itu, perkaitan antara peranan kepimpinan dan pengalaman pembelajaran dalam organisasi penting dalam meningkatkan prestasi kerja (Chairil Marzuki, 2000).

1.3 Pernyataan Masalah

Tujuan utama pengurusan modal insan ialah mewujudkan golongan pekerja yang berprestasi cemerlang dalam setiap tugas serta pekerjaan yang mereka laksanakan.



Sumber manusia merupakan modal insan yang menjadi aset terpenting menyumbang ke arah pembangunan organisasi kerana mereka merupakan pegawai barisan hadapan yang bertanggungjawab secara langsung kepada pelanggan perkhidmatan (Ahmad & Zahari, 2012).

Pelbagai kajian berkaitan gaya kepimpinan dan amalan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru telah dibuat. Kajian oleh Mohd. Yusri (2013); Che Hasniza (2013); dan Siti Zaimah (2013), melihat kesan gaya kepimpinan pengetua terhadap peningkatan tingkahlaku produktif dalam melaksanakan kerja. Suaidah (1983) dan Swee & Richards (1997) juga bersetuju amalan gaya kepimpinan dan kesanggupan melalui pengalaman menyumbang impak besar terhadap tahap prestasi kerja guru.



keseluruhan yang lebih baik juga cenderung memberi impak kepada pencapaian pelajar yang lebih tinggi. Hal ini didorong oleh kesedaran guru untuk bekerja keras dan menunjukkan prestasi yang baik kerana sokongan dan dorongan terbuka oleh pemimpin sekolah. Prestasi kerja bergantung kepada persekitaran di mana pekerjaan itu dilakukan, semakin baik persekitaran yang disediakan oleh pihak pemimpin dan pengurusan akan semakin tinggilah prestasi yang ditunjukkan (Han, 2019).

Dalam konteks pengurusan prestasi kerja guru-guru di Malaysia, SKPMg2 adalah standard yang diguna pakai untuk menentukan prestasi kerja guru-guru dalam memimpin proses instruksional. Ukuran yang digunakan ialah Standard 4 berkaitan pelaksanaan PdPC yang merujuk kepada peranan guru sebagai : (1) perancang, (2) pengawal, (3) pembimbing, (4) pendorong dan (5) penilai serta situasi belajar iaitu



murid sebagai pembelajar aktif (KPM, 2019). Andaian yang dibuat ialah semakin tinggi prestasi kerja guru dalam menjayakan peranannya maka akan semakin aktif murid belajar.

Dapatan yang diperolehi berkaitan data SKPMg2.0 di negeri Sarawak daripada Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (KPM, Data SKPMg2.0 Standard 4, 2021) menunjukkan dapatan keseluruhan berada pada tahap sederhana manakala jika ditinjau bagi setiap dimensi, dapatan yang diperolehi ialah seperti berikut:

Jadual 1.1

Prestasi Kerja Guru-guru SMK Negeri Sarawak (Standard 4 SKPMg2.0)

Dimensi	Peratus	Tahap
Guru Sebagai Perancang	76.4	Sederhana
Guru Sebagai Pengawal	85.6	Baik
Guru Sebagai Pembimbing	72.3	Sederhana
Guru Sebagai Pendorong	71.5	Sederhana
Guru Sebagai Penilai	82.0	Baik
Peratus Keseluruhan	77.5	Sederhana

Berdasarkan dapatan yang diperolehi, menjadi asas kepada penyelidik untuk meninjau prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) negeri Sarawak dan melihat bagaimana hubungan dan sumbangan kepimpinan serta persekitaran yang menyokong pembelajaran untuk guru-guru mempertingkatkan kemahiran. Selari dengan cadangan oleh pihak KPM dalam menjayakan anjakan kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) (KPM, 2014), telah menegaskan keperluan pemimpin berprestasi tinggi melestarikan amalan kepimpinan



distributif untuk meningkatkan prestasi kerja guru-guru agar kekal berkualiti dan menyediakan pengalaman pembelajaran yang dapat membangunkan kapasiti dan kompetensi mereka.

Berdasarkan instrumen yang diedarkan kepada kumpulan guru-guru SMK di Sarawak ketika tinjauan awal, mendapati prestasi kerja masih lagi di tahap sederhana dengan merujuk kepada peranan yang terdapat dalam SKPMg2.0. Dapatan ini selari dengan data yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. Isu prestasi kerja guru-guru yang masih ditahap sederhana perlu dilihat berdasarkan amalan kepimpinan sekolah dan proses pembangunan profesional melalui kegiatan pembelajaran. Ini adalah kerana peranan pemimpin sekolah tidak hanya terhad kepada kerja-kerja pentadbiran tetapi melangkauinya melibatkan seluruh aspek pengurusan sekolah secara holistik untuk membangunkan kapasiti sumber manusia agar dapat menjayakan tugas dengan efektif dan produktif (Saedah & Sani, 2012).

Realiti yang berlaku dalam organisasi sekolah, terdapat sumber manusia yang tidak dimanfaatkan potensi dan kebolehan mereka secara optimum manakala perkongsian tanggungjawab memimpin hanya diberikan kepada guru-guru tertentu, sedangkan guru-guru lain tidak diberikan peluang, malahan terdapat golongan guru yang berada di zon selesa tanpa memberi sumbangan yang bermakna kepada organisasi. Implikasinya, beban kerja tidak diagihkan secara merata dan dipikul bersama oleh semua guru-guru hingga menyebabkan berlakunya kepincangan dan pengambilan keputusan yang tidak tepat dan merugikan. Semakin ramai individu yang merasakan dirinya terbeban dengan pelbagai tuntutan tugas yang rencam termasuklah tugas sebagai seorang guru. Keadaan ini sedikit sebanyak akan menjejaskan prestasi kerja



mereka apatah lagi dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks dan mencabar (Laporan Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti, KPM 2016). Apa yang berlaku, guru-guru berhadapan dengan pelbagai cabaran yang mengongkong prestasi mereka (Amin Senin, 2005). Kebanyakan guru-guru mengakui bahawa diri mereka terbeban dengan pelbagai tuntutan tugas yang kian rencam dan kompleks. Keadaan ini sedikit sebanyak menjejaskan prestasi kerja mereka di sekolah. Kejayaan tidak akan terhasil tanpa adanya gandingan dan tindakan kolaboratif (Bryant, 2003). Untuk tujuan ini, bagaimana pemimpin sekolah dapat meluaskan pengaruh, mendapatkan kepercayaan dan membentuk pasukan perubahan yang mantap bagi mencapai matlamat dan objektif yang telah disasarkan dengan mengupayakan potensi guru-guru bagi meningkatkan prestasi kerja mereka (Smith, 2007).

Pada tahun 2019, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia ketika itu, Datuk Dr. Amin bin Senin menekankan tiga sub naratif dalam rangkaian amalan pendidikan iaitu kepimpinan sekolah (PGB), pemimpin pembelajaran (Guru) dan pelanggan perkhidmatan (Murid). Beliau juga menyentuh akan keperluan perubahan amalan kepimpinan kepada “*bottom-up*” (*distributif*) menggantikan amalan kepimpinan “*top-down*” (*autokratik*). Corak kepimpinan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja guru dengan menyediakan ruang dan peluang kepada guru untuk bersama-sama menyumbang dalam membuat keputusan untuk kepentingan organisasi (KPM, 2019).

Kajian lepas membuktikan bahawa kepimpinan distributif menjadi satu peramal berpengaruh terhadap prestasi kerja guru berdasarkan kepercayaan bahawa pemimpin yang sedia memberi peluang, kepercayaan dan menurunkan kuasa kepada barisan guru-

guru dapat menggalakkan pelibatan mereka dengan lebih aktif dalam proses transformasi sekolah (Leithwood, Menzie, & Jantzi, 1994; Liu, 2015).

Mumtaz, Sileman, dan Ahmad (2016) mengakui bahawa kecekapan dan prestasi organisasi berkait rapat dan berpunca daripada prestasi kerja guru yang tinggi. Kajian amalan organisasi pembelajaran, khususnya di sekolah turut memberi kesan dan sumbangan terhadap prestasi kerja guru. Jamal @ Nordin Yunus (2020), mengamati sekolah yang berkesan memenuhi ciri-ciri organisasi pembelajaran demikian pula sebaliknya. Rosnah (2019) menyatakan walaupun sekolah adalah sebuah institusi pendidikan, akan tetapi belum tentu semua sekolah tersebut mampu menjadi sebuah organisasi pembelajaran.

 05-4506832
  Berasaskan isu yang dikemukakan, penyelidik akan melaksanakan kajian untuk
  Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah
  PustakaTBainun
  ptbupsi

melihat hubungan dan sumbangan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran serta hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran juga sumbangannya terhadap prestasi kerja guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.



1.5 Objektif Kajian

Objektif yang hendak dicapai dalam kajian ini, ialah:

1. Mengenalpasti tahap amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju organisasi (visi-misi-matlamat), budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.
2. Mengenalpasti tahap amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi perkongsian visi, pembelajaran berpasukan, pengetahuan pekerja, penurunan kuasa dan pemikiran strategik dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.
3. Mengenalpasti tahap prestasi kerja dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas dan prestasi kontekstual.
4. Mengenalpasti hubungan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.
5. Mengenalpasti sumbangan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.





1.6 Persoalan Kajian

1. Apakah tahap amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju organisasi (visi-misi-matlamat), budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak?
2. Apakah tahap amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi perkongsian visi, pembelajaran berpasukan, pengetahuan pekerja, penurunan kuasa dan pemikiran strategik dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak?
3. Apakah tahap prestasi kerja dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*) dan prestasi kontekstual (*contextual performance*)?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*)?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?



6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*) ?
7. Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?
8. Adakah terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*)?
9. Adakah terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?
10. Adakah terdapat sumbangan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*)?
11. Adakah terdapat sumbangan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?

1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian 4 hingga 11, berikut ialah hipotesis *nul* yang dikemukakan:

Ho¹ Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*).

Ho² Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

Ho³ Tidak terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas (*task performance*).

Ho⁴ Tidak terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

Ho⁵ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*).

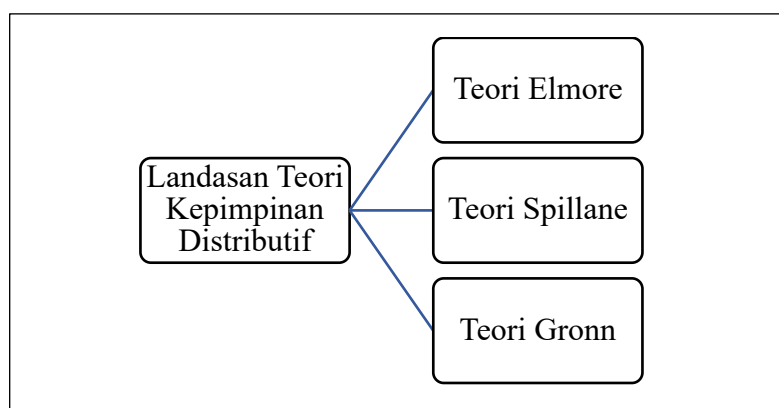
- Ho⁶ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).
- Ho⁷ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*).
- Ho⁸ Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*).

1.8 Landasan Teori Kajian

Tiga pemboleh ubah utama yang dijadikan skop kajian ini ialah berasaskan kepada teori kepimpinan distributif, teori organisasi pembelajaran dan teori prestasi kerja.

1.8.1 Kepimpinan distributif

Teori kepimpinan distributif merujuk kepada beberapa literatur seperti berikut:



Rajah 1.2. Teori Kepimpinan Distributif

Terdapat lima konstruk yang dapat digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan distributif sebagaimana yang digunakan dalam instrumen yang telah dibina iaitu *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS). Konstruk itu ialah: (1) menentukan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), (2) budaya sekolah, (3) kemahiran membuat keputusan, (4) pembangunan profesional dan (5) amalan kepimpinan (Elmore, 2000). Analisis faktor digunakan bagi mengurangkan lima konstruk kepada empat konstruk sahaja dengan menggabungkan konstruk tiga dan empat kepada perkongsian tanggungjawab. Empat konstruk tersebut ialah : (1) menentukan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), (2) budaya sekolah, (3) amalan kepimpinan dan (4) perkongsian tanggungjawab (Gordon, 2005) Untuk tujuan kajian ini, empat konstruk dari Gordon (2005) ini digunakan.

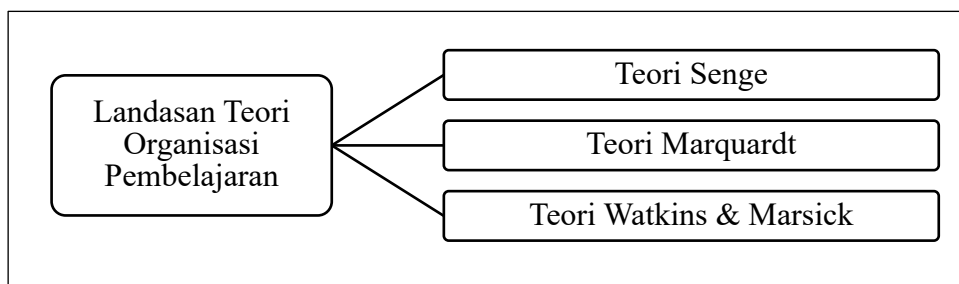
1.8.2 Organisasi pembelajaran

Skop organisasi pembelajaran yang digunakan dalam konteks kajian ini merupakan gabungan tiga model utama organisasi pembelajaran iaitu: (1) Model Lima Disiplin

Organisasi Pembelajaran, (2) Model Subsistem Pembelajaran dan (3) Model Tujuh Dimensi Pembelajaran.

Konflik yang biasa berlaku dan menghalang ahli-ahli organisasi mencapai visi dan matlamat ialah tidak dapat menerima dan menyesuaikan diri terhadap keperluan perubahan. Hal ini berlaku disebabkan tiada persediaan untuk berhadapan dengan perkembangan dan perubahan baharu melalui langkah belajar dan meningkatkan pengetahuan sehingga tidak menunjukkan respons yang positif untuk menghilangkan sekatan seperti rendahnya pengetahuan, kurangnya pengalaman, persepsi yang negatif terhadap keupayaan hingga visi ke arah perubahan sukar dilaksanakan dan matlamat yang dikehendaki gagal dicapai. Justeru itu, tindakan sistematik perlu dilakukan melalui langkah pembelajaran dengan pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional (PLC) untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran secara sistematik bagi mencapai visi dan matlamat yang ditetapkan (Senge P, 2006)

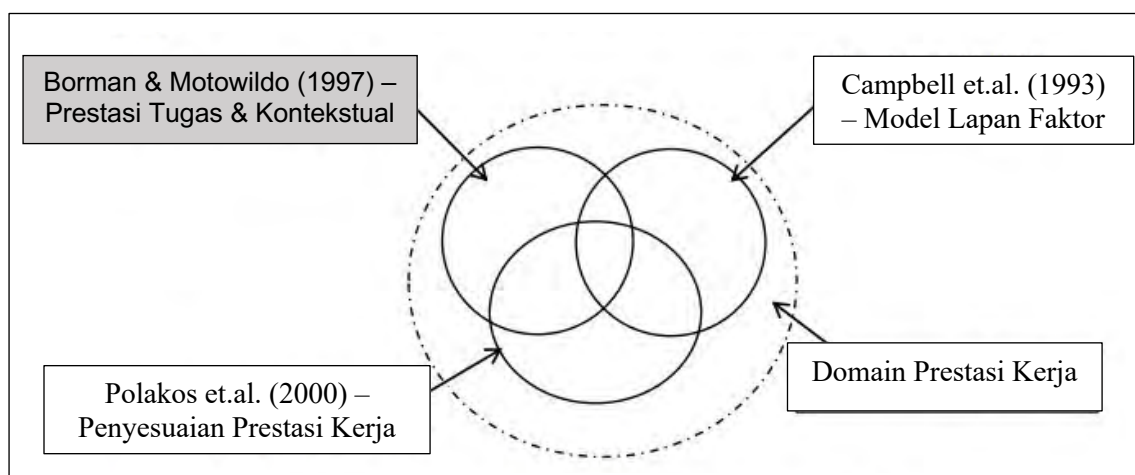
Konstruk yang dipilih sebagai indikator kajian ini adalah hasil adaptasi daripada ketiga-tiga model iaitu: (1) perkongsian visi (*shared vision*), (2) pembelajaran sepasukan (*team learning*) (Senge, 2006) (3) pengetahuan sendiri (Marquardt, 2002). (4) penurunan kuasa dan (5) kepimpinan strategik (Marsick & Watkins, 2003).



Rajah 1.3. Teori Organisasi Pembelajaran

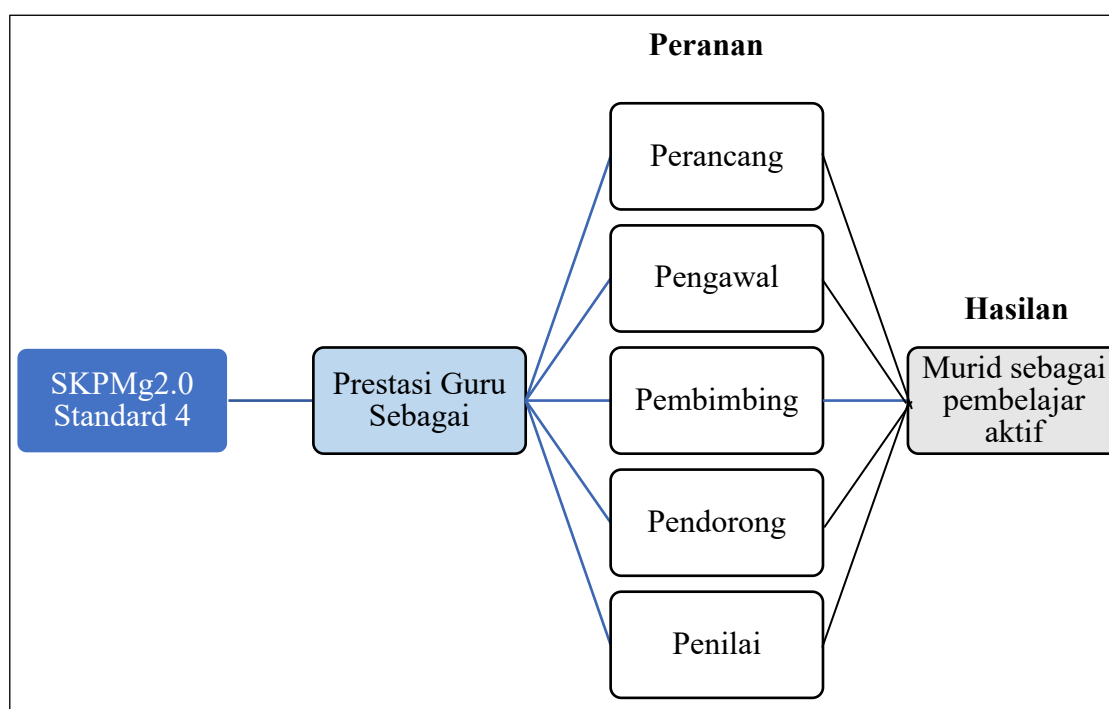
1.8.3 Prestasi kerja

Teori yang digunakan untuk pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi kerja ialah Teori Prestasi Kerja (Borman & Motowildo, 1997) yang turut dikaitkan dengan rujukan Standard 4 SKPMg2.0 tentang peranan guru berdasarkan dua konstruk yang dikemukakan seperti dalam rajah 1.4.



Rajah 1.4. Gabungan beberapa model prestasi kerja (Stokes, 2008)

Domain prestasi kerja berasaskan Borman & Motowildo (1997) digunakan yang melibatkan : (1) prestasi tugas dan (2) prestasi kontekstual. Menurut Borman & Motowildo (1997), prestasi kerja merujuk kepada tingkahlaku ketika pelaksanaan tugas dan membangunkan potensi murid dan tidak merujuk kepada hasil atau kesan. Sehubungan dengan peranan guru sebagai pemimpin instruksional. Rujukan Standard 4 SKPMg2.0 turut digunakan untuk merujuk tingkahlaku proses tersebut iaitu peranan guru sebagai : (1) perancang, (2) pengawal, (3) pembimbing, (4) pendorong dan (5) penilai (KPM, SKPMg2.0 Standard 4 (PdP), 2019) yang dikelaskan berdasarkan Teori Borman & Motowildo (1997).



Rajah 1.5. Lima peranan guru mengikut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2.0 (SKPMg2.0)

Keberhasilan dan kejayaan sesuatu perancangan dan pelaksanaan dasar dalam sesebuah organisasi tidak akan dapat dicapai hanya melalui seseorang individu sahaja, sebaliknya persekitaran yang menyokong dan budaya pembelajaran yang dihayati oleh setiap warga organisasi (Shah, 2018).

Prestasi kerja guru merupakan perkara utama yang perlu diberikan perhatian untuk mewujudkan sekolah berkualiti bagi memastikan proses pemindahan ilmu dan kemahiran yang sebenar berlaku kepada kumpulan murid-murid (Ruhaizan, 2011). Dapatan empirikal membuktikan bahawa sokongan pemimpin dan budaya pembelajaran menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan prestasi kerja dan kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh guru-guru (Mohd Asri & Lokman, 2014).

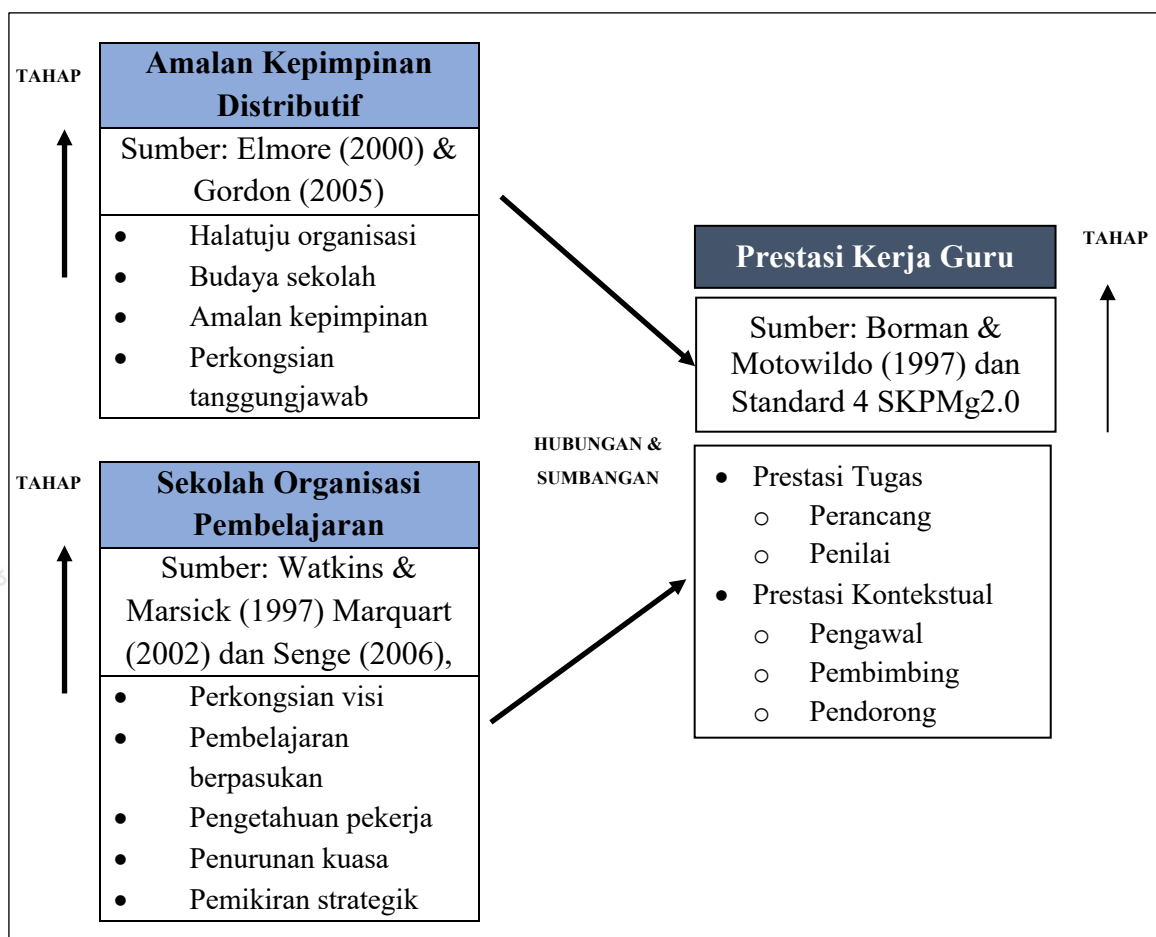
Prestasi pekerja turut dipengaruhi oleh budaya kerja di dalam organisasi (Wan Na, 2013). Sebagai contoh, budaya kerja mapan ialah produkif dan kesegeraan bertindak (Caldwell, 2012). Budaya kerja merupakan kelaziman atau kelakuan individu yang positif dalam memainkan peranan, memberi perkhidmatan, melaksanakan tanggungjawab dan mesra kepada pelanggan (Hulpia, 2010). Perkhidmatan yang cemerlang dan budaya kerja mapan akan berlaku kesan daripada budaya organisasi yang dibentuk oleh pemimpin dengan meluaskan konsep pembelajaran sepanjang hayat dan konsep pembangunan profesionalisme berterusan (Giri. et.al, 2014).

1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual memaparkan tiga pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini melibatkan dua pemboleh ubah bebas yang dianggap menjadi faktor yang menyumbang kepada pemboleh ubah bersandar. Dua pemboleh ubah bebas itu, ialah kepimpinan distributif dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Manakala fokus utama kajian ini, ialah keberhasilan kepada guru-guru dari segi prestasi kerja mereka. Justeru itu, dalam kerangka konseptual kajian akan ditunjukkan anak panah kedua-dua pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar.

Turut dipaparkan dalam setiap pemboleh ubah ialah konstruk yang dikaji berdasarkan sumber teori yang digunakan iaitu: (1) Amalan kepimpinan distributif bersumberkan teori Elmore (2000) dan Gordon (2005), (2) Sekolah sebagai organisasi pembelajaran bersumberkan tiga teori yang digabungkan dan pembinaan konstruk iaitu

Senge (2006), Marquart (2002) dan Watkins & Marsick (1997) serta (3) Prestasi kerja guru bersumberkan teori Borman & Motowildo (1997) serta disesuaikan dengan peranan guru dalam Standard 4 SKPMg2.0 (KPM, 2021).



Rajah 1.6. Kerangka konseptual kajian

Konstruk yang dikaji dalam setiap pemboleh ubah bebas merupakan adaptasi daripada beberapa teori yang telah dinyatakan bagi kesesuaian penyelidikan ini, manakala bagi pemboleh ubah bersandar merujuk teori Borman & Motowildo (1997) dan disesuaikan dengan rujukan standard 4 berkaitan peranan guru dalam memimpin proses pembelajaran murid.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kepimpinan distributif

Kepimpinan distributif disebut juga kepimpinan teragih merujuk kepada agihan peranan kepimpinan bagi tujuan perkongsian tanggungjawab bersama dengan semua peringkat kepimpinan dalam organisasi (Hulpia., 2010). Kepimpinan distributif yang diukur dalam kajian ini melibatkan empat konstruk iaitu : (1) menentukan halatuju (visi, misi dan matlamat), (2) budaya sekolah, (3) amalan kepemimpinan dan (4) perkongsian tanggungjawab (Gordon, 2005). Dalam kajian ini, kepimpinan distributif merujuk kepada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah menengah

1.10.2 Organisasi pembelajaran

Organisasi pembelajaran merujuk kepada situasi di mana individu-individu dalam organisasi tersebut khususnya sekolah sentiasa berusaha meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka melalui pembelajaran yang diperoleh secara formal atau tidak formal dengan membentuk kumpulan pembelajaran profesional dan membudayakan percambahan pemikiran, idea dan perkongsian ilmu. Upaya pengembangan keupayaan staf secara berterusan bagi mencapai hasrat kecemerlangan organisasi adalah mencakupi makna organisasi pembelajaran (Senge, 2006). Keupayaan tersebut dikembangkan dengan membudayakan suasana percambahan ilmu dan idea dalam

menjana corak pemikiran baru yang pelbagai, perkongsian dan penyebaran aspirasi serta pembelajaran secara berterusan.

Dalam kajian ini, skop organisasi pembelajaran merujuk kepada lima konstruk iaitu : (1) perkongsian visi, (2) pembelajaran sepasukan, (3) pengetahuan pekerja, (4) penurunan kuasa dan (5) kepemimpinan strategik. Fokus utama ialah amalan organisasi pembelajaran yang diperlihatkan oleh setiap anggota organisasi di bawah kepemimpinan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

1.10.3 Prestasi kerja guru

Domain prestasi kerja berasaskan Borman & Motowildo (1997) digunakan iaitu melibatkan : (1) prestasi tugas dan (2) prestasi kontekstual. Sehubungan dengan peranan guru sebagai pemimpin instruksional. Rujukan Standard 4 SKPMg2.0 turut digunakan untuk merujuk tingkahlaku proses tersebut iaitu peranan guru sebagai : (1) perancang, (2) pengawal, (3) pembimbing, (4) pendorong dan (5) penilai. SKPMg2.0 merupakan kayu ukur standard bagi pengurusan kualiti sekolah dan mencapai hasrat untuk melahirkan guru berkualiti dan kemenjadian murid.

1.10.4 Pengetua

Pengetua ialah ketua eksekutif dalam organisasi sekolah menengah yang pada masa yang sama merupakan pemimpin utama sekolah berkenaan. Seseorang yang menjawat



jawatan ini dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah. Pengetua memiliki autonomi sehingga ke tahap yang tertentu dalam memantap dan menguatkuasakan aturan-aturan yang munasabah serta mengurustadbir sekolah mengikut peraturan yang sesuai dengan polisi pendidikan sedia ada. Pengetua yang dirujuk dalam kajian ini melibatkan 52 orang pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak daripada jumlah populasi seramai 169 orang.

1.10.5 Sekolah Menengah Kebangsaan

Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) merujuk sekolah-sekolah menengah aliran perdana yang merangkumi : (1) SMK, (2) SMKA, (3) SABK (Sekolah Agama Bantuan Kerajaan) dan (4) Sekolah-sekolah Mubaligh di negeri Sarawak.

1.10.6 Guru

Guru merupakan tenaga terlatih yang mempunyai kelayakan untuk mengajar dan telah menerima latihan daripada institusi latihan keguruan atau Fakulti Pendidikan dalam opsyen mata pelajaran yang mereka ajar. Guru juga merupakan *content expert* dan pegawai barisan hadapan yang berhubungan secara langsung dengan pelanggan sekolah iaitu murid-murid, maka tanggungjawab untuk membentuk kemenjadian murid merupakan amanah yang dipikul oleh guru-guru. Dalam kajian ini, guru merujuk



kepada guru-guru di 52 buah sekolah menengah kebangsaan negeri Sarawak yang menjadi responden kajian.

1.11 Batasan Kajian

Batasan kajian ini merujuk kepada 52 buah sekolah yang telah dipilih secara persampelan bertujuan mengikut zon. Respondennya pula terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah tersebut. Guru yang dipilih bagi setiap sekolah untuk tujuan kajian ini terdiri daripada pelbagai gred dalam perjawatan mereka. Antara batasan yang ditetapkan dalam kajian ini ialah :

1. Penggunaan soal selidik dalam pengumpulan data yang mengemukakan item soalan berkaitan kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja.
2. Kajian ini hanya melibatkan 52 buah sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak dan dapatan kajian ini nanti tidak dapat mewakili sekolah-sekolah menengah dan rendah di seluruh Sarawak khasnya dan Malaysia pada amnya.
3. Kesukaran mendapatkan kerjasama sepenuhnya daripada responden disebabkan oleh kerja-kerja hakiki yang terpaksa dilaksanakan oleh responden di sekolah.
4. Salah faham terhadap kepemimpinan pimpinan pengetua mungkin antara batasan kerana persepsi responden boleh jadi kurang tepat dan mungkin akan mempengaruhi maklum balas. Perhatian perlu juga diambil terhadap perkara ini



kerana memungkinkan jawapan pada laporan responden akan menjadi tidak tepat.

1.12 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini dapat dilihat daripada pelbagai perspektif dan sudut pandang, iaitu dari segi : (1) Penjanaaan bidang keilmuan / kesarjanaan, (2) Koleksi kajian berkaian tiga pembolehkan, (3) Panduan kepada pemimpin sekolah, (4) Maklumat tambahan kepada guru-guru sebagai kumpulan pelaksana dan (5) Menjayakan penyelidikan bagi melengkapkan pengajian kedoktoran.



Dari segi penjanaaan bidang keilmuan dan kesarjanaan, penyelidik dapat mengetengahkan teori-teori berkaitan pemboleh ubah iaitu kepimpinan distributif, sekolah sebagai organisasi pembelajaran dan prestasi kerja yang dapat memberi panduan dan rujukan kepada penyelidik lain yang meneroka bidang yang sama dengan perspektif yang berbeza.

Kajian ini juga menambah koleksi sedia ada berkaitan pembolehkan sebagai tambahan kepada kajian-kajian yang dilakukan di luar negara serta perspektif lokal berkaitan amalan kepimpinan dan persekitaran pembelajaran yang menyumbang kepada prestasi kerja dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.



Kajian ini juga memenuhi saranan yang dikemukakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia dalam melahirkan pemimpin berprestasi tinggi untuk mengembangkan amalan kepimpinan distributif dalam menentukan halatuju sekolah melibatkan perkongsian tanggungjawab untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan menerusi kepercayaan dan penurunan kuasa yang diberikan oleh pemimpin sekolah kepada guru-guru sebagai kumpulan pelaksana. Melalui dapatan dan perbincangan kajian ini, dapat dijadikan panduan kepada pemimpin sekolah.

Kajian ini juga dapat memberi maklumat tambahan kepada guru-guru tentang dimensi kepimpinan dan dinamika peranan guru dalam menjayakan misi dan visi sekolah dan membangunkan potensi murid. Melalui dapatan dan perbincangan yang dikemukakan, banyak input yang boleh dipelajari oleh guru-guru untuk meningkatkan lagi pengetahuan dan kemahiran mereka dalam memimpin proses instruksional selain mendapat kesedaran tentang keperluan pembangunan profesional berterusan.

Kajian ini juga dilaksanakan sebagai *core subject* kepada penyelidik untuk menyelesaikan pengajian kedoktoran dalam bidang pengurusan dan kepimpinan dengan menepati dan mematuhi segala kriteria dan spesifikasi penulisan melalui bimbingan yang telah diberikan oleh penyelia serta inisiatif sendiri penyelidik membuat pemurnian dan pembetulan berdasarkan pembetulan oleh pemeriksa luar ketika pembentangan viva.

Jusifikasi kajian ini adalah untuk mengumpul data empirikal dalam membina satu sumber maklumat bagi pelaksanaan kepimpinan distributif dalam menggerakkan kepimpinan sekolah. Kajian ini secara tidak langsung boleh menjadi panduan dan



rujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia pada amnya dan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak khasnya bagi menggariskan dasar dan perancangan yang mantap ke arah menambahbaik dan mewujudkan budaya kepimpinan distributif serta menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang berkesan.

1.13 Rumusan

Secara keseluruhannya, bahagian ini telah memberi penjelasan yang merangkumi latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, tujuan kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka konseptual kajian, definisi operasional, batasan kajian dan kepentingan kajian. Sehubungan itu, latar belakang kajian ini memberi fokus kepada amalan kepimpinan distributif serta organisasi pembelajaran dan prestasi kerja. Manakala, pernyataan masalah kajian pula membincangkan kajian-kajian lepas dan isu-isu semasa yang berkaitan dengan variabel kajian iaitu amalan kepimpinan distributif dan amalan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja. Terdapat lapan hipotesis nul yang dibentuk berdasarkan objektif dan persoalan kajian yang telah dikemukakan. Justeru, kajian ini bertujuan untuk meneroka hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru.

