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

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

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

SUFFIAN BIN HAJI JALET

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

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

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

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

SUFFIAN BIN HAJI JALET

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

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT
UNTUK MEMPEROLEHI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

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

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

UPSI/IPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (√)

Kertas Projek	
Sarjana Penyelidikan	
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus	
Doktor Falsafah	/

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

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

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

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

Tajuk / *Title*: 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 restircted information as specified by the organization where research was done.*
/	**TIDAK TERHAD / *OPEN ACCESS***	

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: 26 MEI 2022

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*)

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 CONFIDENTAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

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

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.

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

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

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 Kebangsaaan 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 şama 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 kendiri dan organisasi bagi mencapai matlamat akhir Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu sekolah berkualiti dan kemenjadian murid.

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

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

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.

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

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

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

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

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

		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

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

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

iv.Guru sebagai pendorong 48

2.2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja 49

2.2.7 Kajian-kajian lepas nerkaitan prestasi kerja 53

2.3 Jenis Kepimpinan 57

2.3.1 Kepimpinan transformatif 60

2.3.2 Kepimpinan *servant* 61

2.3.3 Kepimpinan autentik 62

2.3.4 Kepimpinan 360º 64

2.4 Teori Kepimpinan 66

2.4.1 Teori gelagat organisasi 71

2.4.2 Teori kepimpinan tret (*Trait*) 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 kepemimpinan 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

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

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

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 (*Personal mastery*) 128

ii)Model mental(*Mental model*) 129

iii)Visi sepunya (*Shared vision*) 130

iv)Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*) 131

v)Pemikiran bersistem(*System Thinking*) 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

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

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

i. Galakkan dialog dan pertanyaan 138

ii.Peluang-peluang pembelajaran berterusan 138

iii.Pembelajaran berpasukan 139

iv.Sistem yang sebati 139

v. Penurunan kuasa 140

vi.Rangkaian sistem 141

vii.Mengamallkan 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 *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) 174

3.5.2 *Dimensions of Learning Organizations Questionnaire* (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

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

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

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 (*Multiple Regression*) 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 1 219
Apakah tahap amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju organisasi (visi-misi-matlamat), budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab dalam kalangan

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

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

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*)?

Ho^1 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*)?

Ho^2 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*).

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

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

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*)?

Ho[2] 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*)?

Ho[4] 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*)?

Ho[5] 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

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

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

kontekstual (*contextual performance*)?

Ho[6] 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*)?

Ho[7] 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 *skewness* dan *kurtosis*	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

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

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

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 distributi terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak	257

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	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	*Experiental Learning Cycle*	303
5.5	Menuju zon berkembang bagi meningkatkan pengetahuan pekerja	310
5.6	Model Falsafah Pendidikan Kebangsaan	314

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

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

SENARAI SINGKATAN

DLOQ	*Dimensions of Learning Organizations Questionnaire*
DLRS	*Distributed Leadership Readiness Scale*
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	*Middle Leader Team*
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	*Professional Leaning Community*
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
RPT	Rancangan Pengajaran Tahunan
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BAB 1

PENGENALAN

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

1.1 Pendahuluan

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

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

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

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 hasilan (*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 hasilan (*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

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

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

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 tangungjawab 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

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

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

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 mengaplikasi 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

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

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

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).

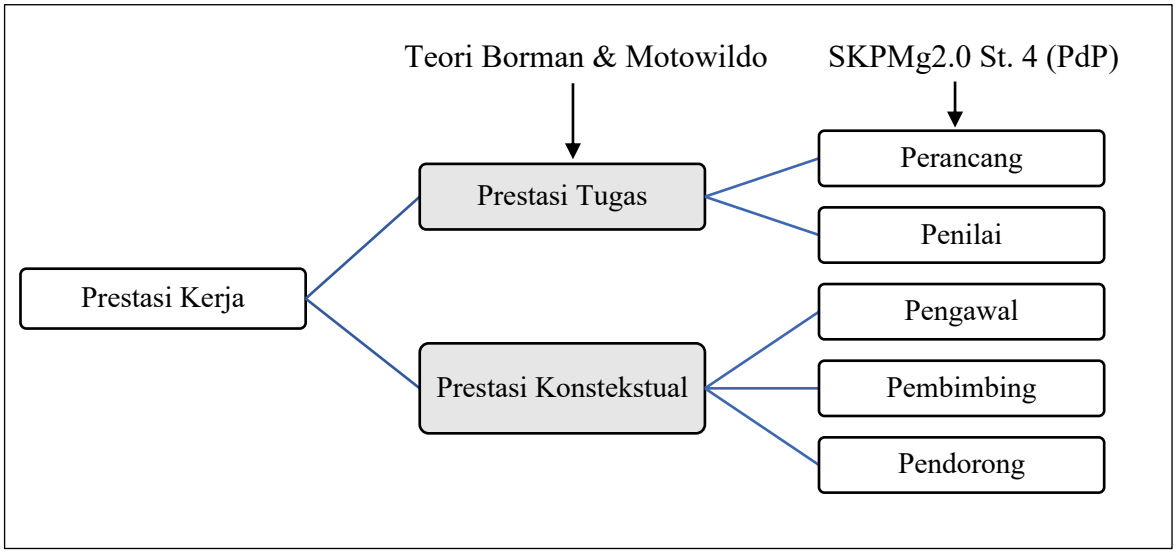
Pemimpin sekolah hendaklah menjadi peneraju, pendorong dan pembimbing bagi memastikan setiap guru mempunyai keupayaan dari segi ilmu, pengetahuan dan kemahiran selari dengan perkembangan teknologi dan maklumat era global masa kini agar prestasi kerja dapat dikekalkan dan memberi impak yang tinggi kepada 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).

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

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

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)

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

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

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.

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

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

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.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Kajian sebelum ini mendapati bahawa sekolah-sekolah dengan keadaan kerja 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 mencapat matlamat dan objektif yang telah disasarkan dengan mengupayakan potensi guru-guru bagi meningkatkan prestasi kerja mereka (Smith, 2007).

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Pada tahun 2019, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia ketika itu, Datuk Dr. Amin bin Senin menekankan tiga sub naratif dalam rantaian 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-

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

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

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.

Berasaskan isu yang dikemukakan, penyelidik akan melaksanakan kajian untuk 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 Kebangsaaan di negeri Sarawak.

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

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

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.

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

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.

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

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

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*)?

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

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

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*)?

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

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

1.7 Hipotesis Kajian

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

Ho[1] 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*).

Ho[2] 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*).

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

Ho[3] 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*).

Ho[4] 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*).

Ho[5] 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*).

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

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

Ho[6] 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*).

Ho[7] 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*).

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

1.8 Landasan Teori Kajian

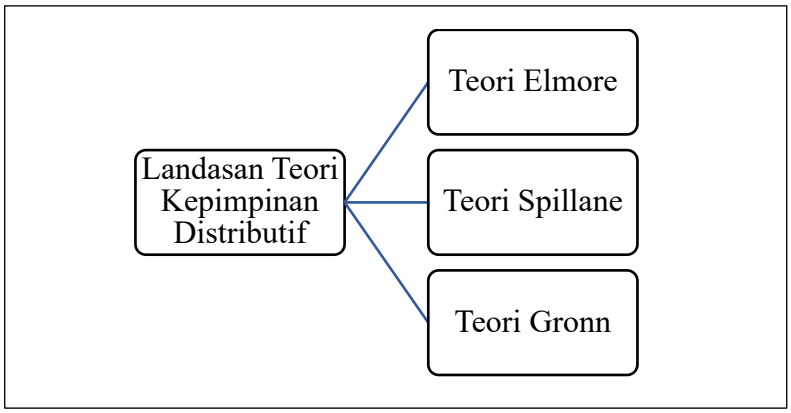
Tiga pemboleh ubah utama yang dijadikan skop kajian ini ialah berasaskan kepada teori kepimpinan distributif, teori organisasi pembelajaran dan teori prestasi kerja.

1.8.1 Kepimpinan distributif

Teori kepimpinan distributif merujuk kepada beberapa literatur seperti berikut:

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

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



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 malamat), (2) budaya sekolah, (3) kemahiran membuat keputusan, (4) pembangunan profesional dan (5) amalan kepemimpinan (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 kepemimpinan 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

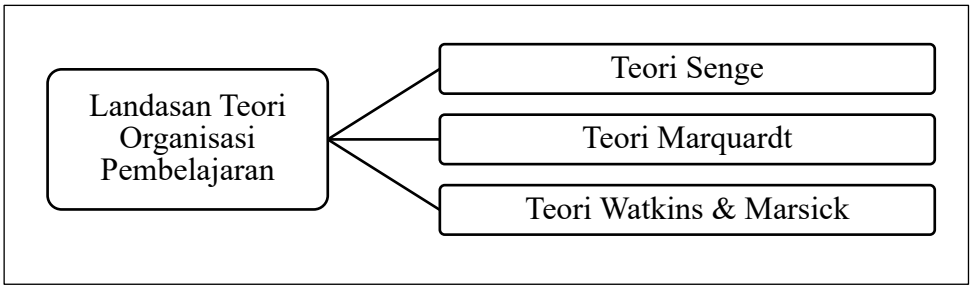
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

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 kendiri (Marquart, 2002). (4) penurunan kuasa dan (5) kepimpinan strategik (Marsick & Watkins, 2003).



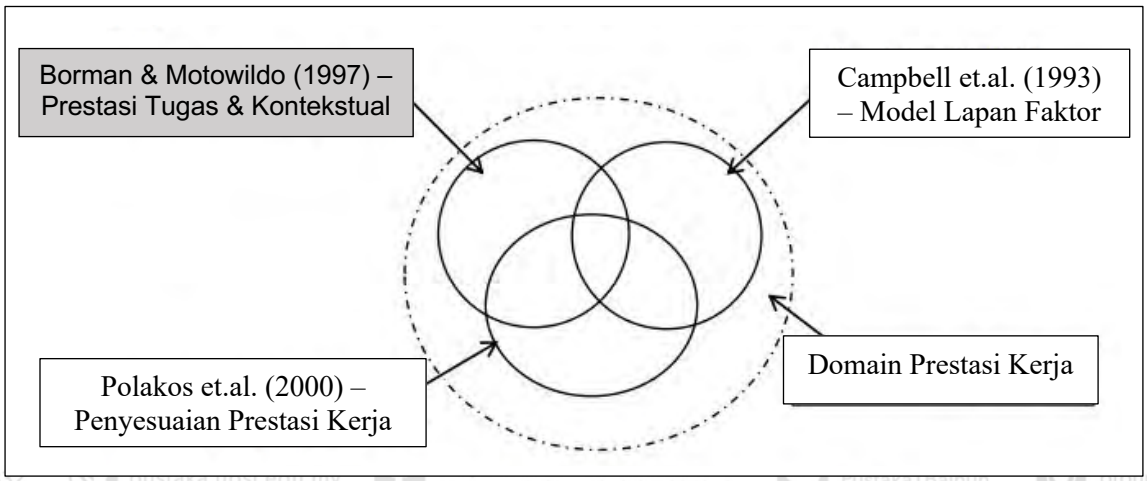
Rajah 1.3. Teori Organisasi Pembelajaran

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

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

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.

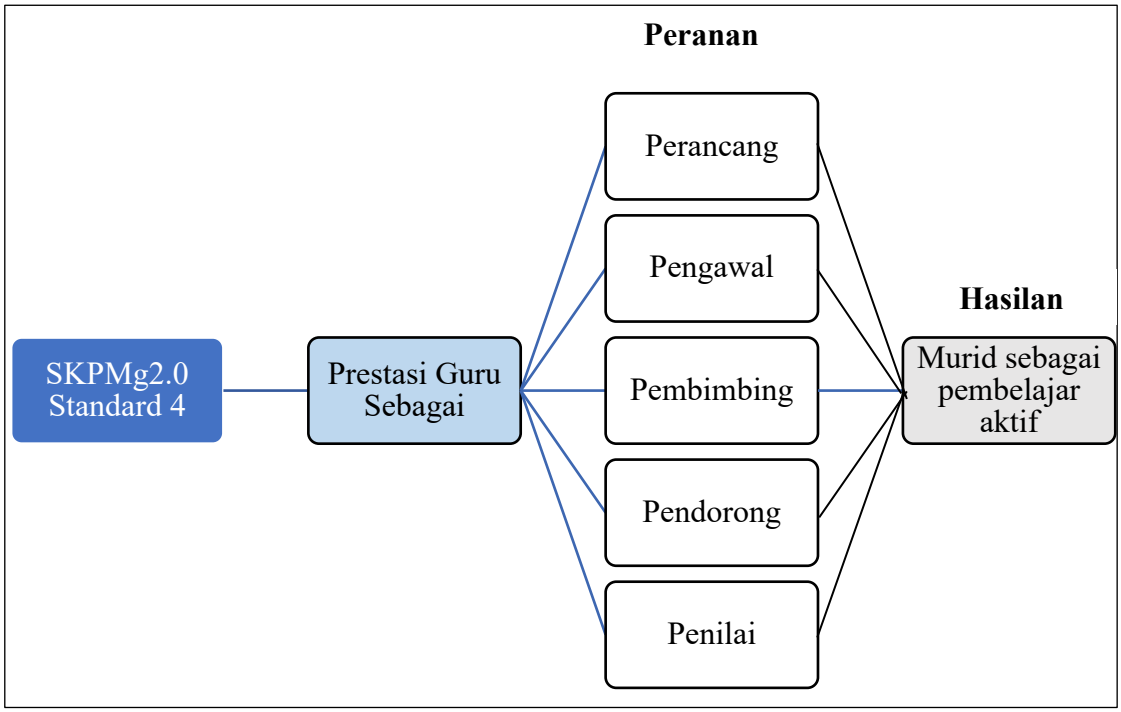


Rajah 1.4. Gabungan beberapa model prestasi kerja (Stokes, 2008)

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).

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

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



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

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

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).

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

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

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

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

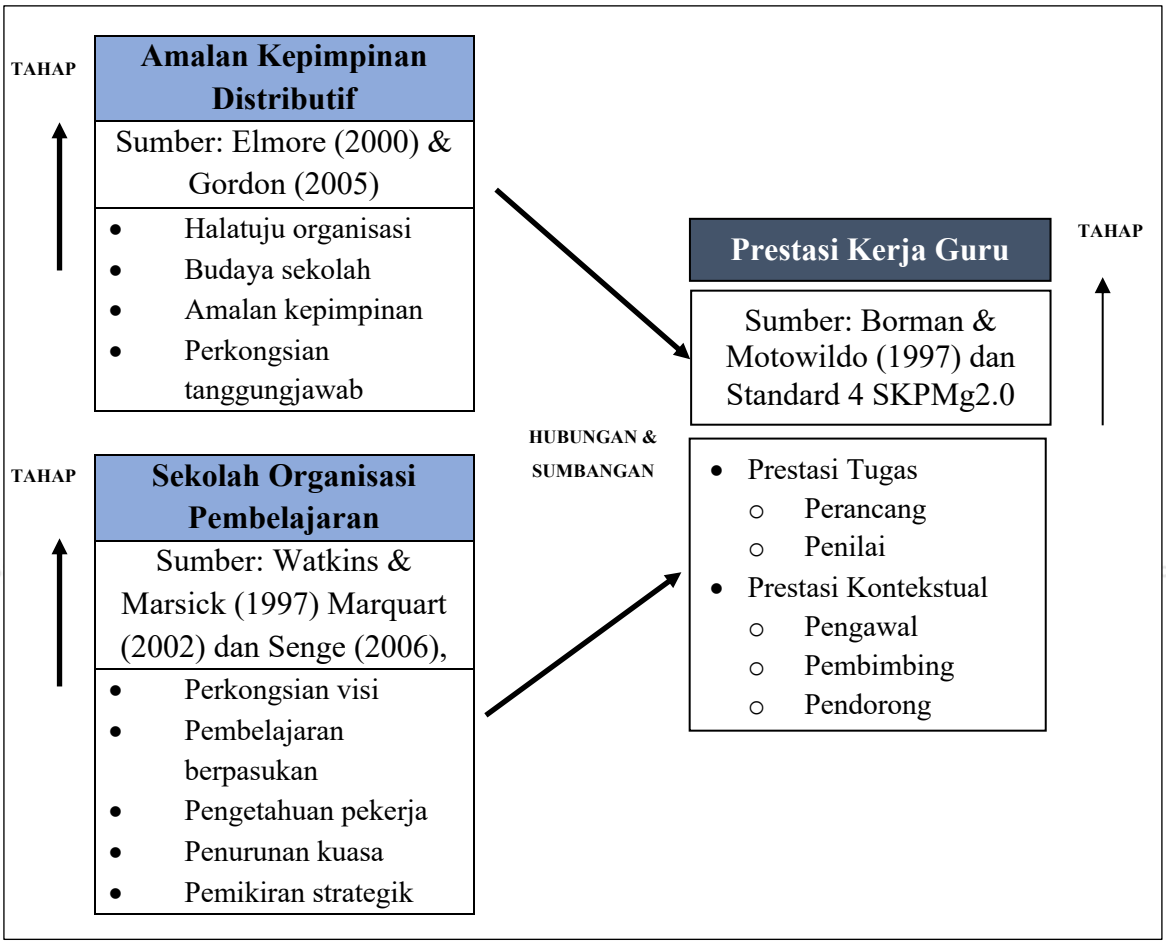
Kerangka konseptual memaparkan tiga pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini melibatkan dua pemboleh ubah bebas yang dianggap menjadi faktor yang menyumbang kepada pemboleh ubah bersandar. Dua pemboleh ubah bebas itu, ialah kepimpinan disributif dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Manakala 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 pembolehubah 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

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

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

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.

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

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

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 malamat), (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 kebangsaan di negeri Sarawak.

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

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

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

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

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) kepimpinan srategik. Fokus utama ialah amalan organisasi pembelaajaran yang diperlihatkan oleh setiap anggota organisasi di bawah kepimpinan 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

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

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

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 laihan 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

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

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

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

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

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

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) Penjanaan bidang keilmuan / kesarjanaan, (2) Koleksi kajian berkaian tiga pembolehubah, (3) Panduan kepada pemimpin sekolah, (4) Maklumat tambahan kepada guru-guru sebagai kumpulan pelaksana dan (5) Menjayakan penyelidikan bagi melengkapkan pengajian kedoktoran.

Dari segi penjanaan 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 pembolehubah 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.

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

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

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 menyelesai 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 kendiri penyelidik membuat pemurnian dan pembetulan berdasarkan pembetulah 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

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

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

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.

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

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

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

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

2.1 Pendahuluan

Prestasi kerja individu adalah salah satu konstruk yang paling utama dalam industri, kerja, psikologi organisasi dan pengurusan sumber manusia (Campbell &Wiernik, 2015; Harari, et al. 2016). Prestasi kerja adalah salah satu pemboleh ubah bersandar yang paling penting (Jankingthong & Rukkhum, 2012). Ia dikaitkan dengan kedua-dua hasil peringkat pekerja dan organisasi (Pandy, 2019). Prestasi kerja pekerja merujuk kepada "tindakan, tingkah laku, dan hasil yang boleh diskalakan yang dilakukan oleh pekerja atau membawa yang dikaitkan dengan dan menyumbang kepada matlamat organisasi" (Viswesvaran & Ones, 2000). Istilah yang sama yang telah digunakan secara bergantian dengan prestasi kerja pekerja adalah "prestasi pekerja" (Motowidlo, et al., 1997; Porter & Lawler, 1974), "prestasi kerja" (Viswesvaran & Ones, 2000), dan "prestasi kerja individu" (Koopmans et al., 2011). Prestasi tugas dan kontekstual adalah

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

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

dua jenis tingkah laku pekerja yang diperlukan untuk keberkesanan organisasi (Borman & Motowidlo, 1993). Oleh kerana prestasi pekerjaan adalah yang utama dalam pembinaan industri / kerja / psikologi organisasi (Campbell 1990; Schmidt & Hunter 1992), adalah penting untuk mengetahui apa yang diperlukan untuk mewujudkan prestasi kerja yang positif tersebut (Viswesvaran & Ones, 2000).

Perubahan dinamik dunia pendidikan pada masa kini berlaku kesan perubahan golabisasi yang melanda dunia dengan maklumat terbuka dan tanpa sempadan. Hal ini memerlukan setiap ahli menyesuaikan diri untuk beranjak daripada pemikiran lama kepada pemikiran baharu berasaskan pengetahuan, kerana langkah untuk mengambil keputusan juga menjadi lebih kompleks (Goksoy, 2016). Pendekatan kepemimpinan yang diterima secara meluas di masa lalu berdasarkan persaingan dan hierarki kini dianggap tidak memadai untuk mengatasi masalah dunia yang berubah dengan cepat, semakin rumit dan global (Kelly & Dikkers, 2016).

Faktor kepimpinan adalah tunjang kepada perubahan sesebuah organisasi dan mendorong kepada anjakan amalan guru-guru untuk berprestasi lebih baik (Mohiuddin, 2017). Seseorang pengetua hendaklah mempunyai kemahiran, pengetahuan yang luas dalam bidang kepimpinan dan yakin dengan keputusan yang di buat (Northouse, 2017). Pengurusan organisasi tidak akan membuahkan hasil tanpa kerjasama daripada semua pihak kerana pemimpin tidak dapat bergerak secara bersendirian dalam menghadapi cabaran serta tuntutan semasa (Ejimaho, 2015). Justeru itu, setiap pemimpin hendaklah memiliki kemahiran mempengaruhi, memujuk dan membangunkan potensi melalui kebolehan memberi inspirasi, mendorong dan memberikan bimbingan (Rosnah & Nur Fatihah, 2018).

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

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

Untuk memudahkan pengurusan sekolah menjadi lebih sistematik, tanggungjawab dan kuasa boleh disebarkan kepada semua hirarki kepimpinan di sekolah dan turut melibatkan guru-guru melalui komuniti pembelajaran dan tindakan secara kolaboratif (Woods & Roberts, 2016). Di kebanyakan negara, wujud kecenderungan dalam mengurus sekolah sehingga beban kerja pemimpin sekolah menjadi lebih banyak dan keadaan ini menyukarkan pemimpin untuk melunaskan tanggungjawabnya (Bush, 2018). Berbeza dengan kebiasaan amalan sebelum ini, staf dan guru-guru dilibatkan untuk sama-sama menyumbang dalam proses membuat keputusan dengan tujuan mencemerlangkan organisasi sekaligus meningkatkan kompetensi kendiri (Mohd. Rozaimi & Jamal, 2016).

Langkah penyelesaian menyeluruh dalam organisasi tidak hanya bergantung kepada kebolehan pemimpin semata-mata tetapi perkongsian idea yang melibatkan pengetahuan dan pengalaman staf. Masalah dan cabaran yang rumit akan dapat diselesaikan melalui perkongsian tanggungjawab seperti ini (Yulk, 2013). Melalui agihan peranan kepemimpinan kepada anggota organisasi dapat meningkatkan kualiti keputusan, mempengaruhi sekolah secara positif dan lebih berkesan daripada pendekatan kepemimpinan yang lain (Berjaoui & Karami, 2019). Kajian semula sistem pendidikan dengan laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) bertujuan meletakkan standard pendidikan setara dengan kualiti pendidikan antarabangsa yang mengkehendaki adanya gaya kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah kerana kejayaan dalam mengurus dan mentadbir sekolah perlu dikembangkan secara kolaboratif dengan memanfaatkan sumber manusia yang ada untuk agihan tugas dan peranan yang sama. Pemimpin perlu memiliki kebolehan mengurus dan gaya kepimpinan yang pelbagai ketika berhadapan dengan pelbagai

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

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

situasi untuk memastikan daya kepimpinan dibangunkan melalui sokongan seluruh warga sekolah dan subordinat.

Kebijaksanaan pemimpin dalam menjalankan tadbir urus yang cemerlang dan menggerakkan perubahan yang positif dalam kepimpinan sekolah ialah menurunkan kuasa dan menyebarluaskan peranan kepimpinan bukan hanya dipegang secara sepenuhnya oleh pemimpin sekolah tetapi diagihkan kepada orang bawahan yang berkebolehan untuk menjayakan peranan kepimpinan merentas semua peringkat kepimpinan di sekolah. Dalam erti kata lain, kepimpinan berlaku pada semua peringkat SLT (*senior leader team*), MLT (*middle leader team*) dan barisan guru-guru yang memimpin proses instruksional dalam bilik darjah (Ahmad Rafaai et.al, 2021).

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

Kepimpinan distributif menggunakan pendekatan untuk mengupaya pemimpin pertengahan dan guru-guru disamping meluaskan perkongsian tanggungjawab dan agihan kerja dengan melihat kebolehan dan kepakaran yang ada. Kepimpinan sekolah merupakan gerakan kebersamaan antara pemimpin dengan pentadbir kanan, pemimpin pertengahan dan guru-guru (Bogler, 2017). Justeru itu, pemimpin sekolah perlu memiliki kebolehan perundingan yang tinggi dan melaksanakan perundingan yang baik bersama pasukan perubahan untuk menjayakan segala agenda perubahan dan mencapai visi dan misi yang telah digariskan sebagai hala tuju pembangunan sekolah. Lebih ramai anggota organisasi dilibatkan dalam perancangan pemajuan sekolah dan langkah membangunkan organisasi melalui penganjuran pelbagai program baik secara rasmi atau tidak rasmi (Spillane, Harvenson & Diamond, 2011).

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

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

Kepemimpinan dan kepengikutan merupakan dua perkara yang bergerak seiringan dan bersamaan. Dorongan dan sokongan kepemimpinan akan memberi kesan kepada pola dan cara kerja pengikut. Keterbukaan yang diamalkan dalam memimpin akan menarik kerjasama yang lebih baik daripada pengikut. Oleh yang demikian setiap pemimpin perlulah memiliki karakter sebagai pemimpin iaitu memiliki kuasa untuk mempengaruhi, mendorong, memberi inspiratif, menunjukkan teladan, membangunkan kapasiti dan menggalakkan kerjasama yang menyeluruh dengan kemahiran insaniah dan kemahiran interpersonal (Terrell, 2010).

Guru-guru merupakan aset yang penting yang memerlukan layanan yang munasabah supaya mereka dapat memberikan perkhidmatan yang cemerlang untuk pembangunan sekolah (Wilson, 2016). Guru yang mempunyai nilai kepercayaan yang tinggi terhadap diri sendiri akan mencuba pendekatan yang baharu dan cuba meningkatkan prestasi secara keseluruhan (Baharuzaini et.al, 2019). Potensi ini akan lebih menyerlah apabila pihak kepimpinan bersikap terbuka dan menyediakan persekitaran yang menyokong kepada pembangunan profesionalisme guru-guru (DeMatthews, 2014).

Konteks asas dalam memindahkan pembelajaran kepada prestasi kerja ialah melalui budaya organisasi pembelajaran kerana boleh mempengaruhi pelbagai isu dalam organisasi, seperti tingkah laku pemimpin serta ciri-ciri pekerjaan untuk mencemerlangkan organisasi (Chadd & Anderson, 2005). Sikap guru-guru dalam berhadapan dengan cabaran, mengawal emosi dan menyesuaikan diri dengan faktor persekitaran juga mempengaruhi prestasi kerja mereka dalam menjayakan peranan dan tugas mereka (Supardi et.al, 2016).

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

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

Secara kontekstual, prestasi kerja merupakan tingkahlaku yang dipamerkan oleh pekerja dan memberikan impak terhadap pembangunan organisasi, sosial dan psikologikal (Saadu, 2016). Pengaruh kerja buat dan bidang tugas guru ini memberi kesan yang ketara ketika mereka memimpin proses pembelajaran dalam meningkatkan prestasi akademik pelajar dan membangunkan potensi mereka (Ismail et.al, 2018). Sehubungan dengan itu, pengetua selaku pengurus sekolah hendaklah mendorong guru-guru agar mengekalkan semangat bekerja mereka dan menunjukkan prestasi yang baik bagi tujuan pembangunan organisasi dan meningkatkan pencapaian pelajar (Hartley, 2007).

Pentadbir sekolah melalui amalan kepimpinan distributif diharapkan dapat mengekalkan semangat guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap pembangunan sekolah dan peningkatan pencapaian murid (Zuraidah et.al, 2016). Responden kajian ini mengakui komunikasi dengan pengetua sekolah bejalan lancar. Beliau juga berupaya menangani masalah dengan berkesan, menggunakan gaya pengurusan distributif dengan mengikuti setiap aktiviti harian guru secara konsisten bagi mendorong prestasi kerja guru di sekolah (Bush & Ng, 2019).

Penjelasan dari segi teori dan aplikasi teori melalui tinjauan literatur dapat menjadi koleksi ilmu hasil daripada penyelidikan ini yang dapat dijadikan rujukan. Hal ini selari dengan tujuan kajian bagi melihat implikasi kepimpinan dan amalan distributif dalam kalangan pemimpin, budaya organisasi pembelajaran dan impaknya terhadap prestasi kerja guru-guru. Sekolah-sekolah yang dipilih untuk kajian ini terdiri daripada pengetua dan guru-guru di lima puluh dua buah Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

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

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

2.2 Prestasi Kerja

Menurut Adeyemi (2010) prestasi kerja guru merupakan keupayaan guru dalam menggabungkan pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan proses memimpin pembelajaran dalam bilik darjah. Borman & Motowildo (1997) menyatakan bahawa prestasi kerja merujuk kerja-kerja guru berkaitan tugas hakiki yang disebut prestasi tugas dan tugas-tugas yang berhubungan dengan orang lain berdasarkan konteks tertentu yang dinamakan sebagai prestasi kontekstual.

Prestasi kerja bukan melihat kepada hasilan sebagai yang utama, sebaliknya ialah proses bagaimana sesuatu kerja itu dilaksanakan oleh guru-guru (Wibowo, 2011). Prestasi kerja yang baik boleh dicapai oleh organisasi, apabila pekerja disokong oleh kepimpinan yang mapan dan pembangunan professional yang berterusan dalam kalangan pekerja diberikan perhatian (Agarwal, 2008).

Prestasi kerja sebagai tingkah laku dan tindakan yang cergas, aktif dan produktif. Produktiviti organisasi dapat ditingkatkan melalui prestasi kerja yang baik sekaligus menyumbang kepada peningkatan ekonomi negara dan merujuk kepada tanggungjawab dan tugas yang perlu dilakukan oleh seseorang sebagai tugasan individu. Prestasi kerja adalah pencapaian kerja yang diperoleh daripada usaha yang dilakukan dengan penuh komimen dan bersungguh-sungguh (Dzulizzi, 2011).

Sarjana pada akhir 1970-an telah menentukan prestasi kerja dari segi tindakan dan tingkah laku dan bukannya hasil tindakan (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Smith, 1976). Lebih-lebih lagi, mereka memberi tumpuan kepada tingkah laku yang

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

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

mempengaruhi matlamat organisasi dan berada di bawah kawalan individu. Porter & Lawler (1974) mentakrifkan prestasi pekerja sebagai fungsi keupayaan, kemahiran dan usaha individu dalam keadaan tertentu. Seperti yang dijelaskan oleh Murphy (1989), prestasi kerja harus ditakrifkan dari segi tingkah laku dan bukannya keputusan. Campbell (1990) mentakrifkan prestasi kerja sebagai "tingkah laku atau tindakan yang berkaitan dengan matlamat organisasi". Motowidlo et al. (1997) mentakrifkan prestasi pekerja sebagai "nilai agregat kepada organisasi dari segi tingkah laku yang dilakukan oleh seseorang individu dalam tempoh masa tertentu". Viswesvaran dan Ones (2000) mencadangkan prestasi kerja sebagai "tindakan, tingkah laku dan hasil yang boleh diskalakan yang dilakukan oleh pekerja yang dikaitkan dengan sumbangan kepada matlamat organisasi". Berdasarkan idea-idea ini, Rotundo &Sackett (2002) mengkonsepkan prestasi kerja sebagai "tindakan dan tingkah laku yang berada di bawah kawalan individu dan menyumbang kepada matlamat organisasi". Definisi luas prestasi kerja ini terdiri daripada beberapa tingkah laku. Mensah (2015) lebih suka menentukan prestasi sebagai 'sumbangan positif pekerja kepada prestasi organisasi'. Sobaih dan Gabry (2019) pula memberi tumpuan kepada prestasi sebagai suatu peranan hakiki dan peranan tambahan dalam menentukan prestasi kerja. Seperti penjelasan di atas, para ilmuan tidak mempunyai definisi yang tepat mengenai prestasi pekerja. Walau bagaimanapun, Campbell (1990) telah menyediakan konsep yang jelas mengenai pengertian prestasi kerja. Beliau mentakrifkan prestasi kerja sebagai "tingkah laku atau tindakan yang berkaitan dengan matlamat organisasi". Ia telah disahkan secara meluas sebagai definisi prestasi kerja (Koopmans, 2011).

Definisi tentang prestasi secara bervariasi merujuk kepada : (1) pengukuran trait dalam sesuatu program, (2) pelibatan dalam latihan dan pembangunan program, (3)

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

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

pendedahan terhadap intervensi, motivasi dan praktis dan (4) situasi yang terbuka dan memberi peluang. Prestasi kerja ditaksifkan sebagai tingkahlaku yang berhubungan dengan nilai keperibadian dan hasilan yang dapat ditunjukkan bagi setiap tugasan atau perubahan secara berkala yang akan menjadi kayu ukur terhadap prestasi tugas dan prestasi kontekstual (Motowildo & Peterson, 2008).

2.2.1 Dimensi prestasi kerja yang digunakan secara meluas

Dimensi prestasi pekerja yang digunakan oleh penyelidik dari tahun 1990 sehingga kini memberi gambaran bahawa kekerapan dimensi yang digunapakai oleh pengkaji dalam membuat kajian berkenaan prestasi kerja ialah mengukur prestasi tugas (*task performance*) (52%) dan yang kedua ialah dimensi prestasi kontekstual (*contextual performance)* (40%) (Cooper et. al., 2019).

Borman & Motowildo adalah sarjana pertama yang membezakan antara prestasi tugas dan prestasi kontekstual dengan membentangkan model dimensi mengenai prestasi kontekstual pada tahun 1993. Mereka membezakan prestasi tugas dari prestasi kontekstual dalam tiga cara. Pertama, tingkah laku tugas berbeza-beza di seluruh pekerjaan, sedangkan tingkah laku kontekstual biasanya konsisten di seluruh pekerjaan. Kedua, ia mengikuti bahawa tingkah laku tugas ditetapkan peranan, dan tingkah laku kontekstual biasanya tidak. Iaitu, melaksanakan tugas kerja sangat spesifik dengan jenis pekerjaan. Ketiga, pendekatan prestasi tugas lebih cenderung mempunyai kaitan dengan keupayaan kognitif, manakala pendekatan prestasi kontekstual lebih cenderung melibatkan pembolehubah personaliti (Borman & Motowidlo, 1993).

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

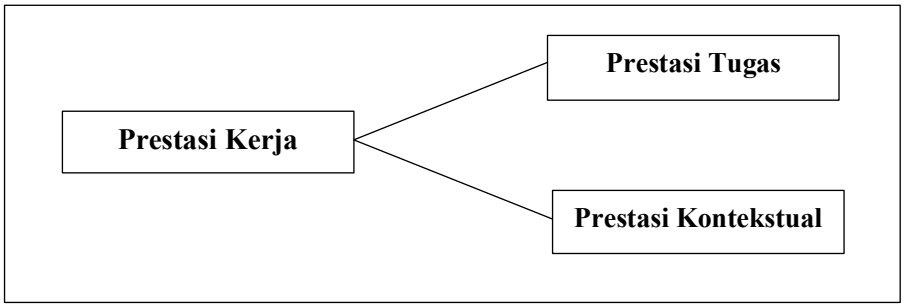
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selanjutnya, taksonomi aktiviti kontekstual mereka meringkaskan tingkah laku kewarganegaraan organisasi, tingkah laku organisasi pro-sosial, dan konsep lain ke dalam lima kategori prestasi kontekstual. Model dimensi kedua dicadangkan oleh Motowildo dan Van Scotter pada tahun 1996. Mereka membahagikan prestasi kontekstual kepada dua dimensi: pemudahan interpersonal dan dedikasi pekerjaan. Pemudahan interpersonal termasuk "perbuatan kerjasama, bertimbang rasa, dan membantu prestasi rakan sekerja" (Van Scotter &Motowidlo, 1996). Dedikasi pekerjaan, termasuk "tindakan disiplin diri, bermotivasi seperti bekerja keras, mengambil inisiatif, dan mengikuti peraturan untuk menyokong objektif organisasi" (Van Scotter &Motowidlo, 1996). Pada tahun 1998, Organ mengklasifikasikan tingkah laku prestasi kontekstual kepada dua. Mereka adalah tingkah laku warga organisasi dan tingkah laku pro-sosial. Beliau mengenal pasti lima komponen tingkah laku dalam organisasi yang diterima secara meluas termasuk keyakinan, kesungguhan, kebajikan sivik, kesopanan, dan semangat kesukanan. Coleman & Borman (2000) menggabungkan 27 jenis tingkah laku prestasi kontekstual ke dalam model tiga dimensi prestasi kontekstual: prestasi interpersonal, prestasi warga organisasi dan prestasi tanggungjawab tugas kerja. Beberapa rangka kerja generik menggunakan satu dimensi luas untuk menggambarkan prestasi kontekstual (Murphy, 1989; Borman &Motowidlo, 1993; Allworth &Hesketh, 1999; Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo &Sackett, 2002; Bakker et al, 2004; Sinclair &Tucker, 2006; Greenslade &Jimmison, 2007; Fluegge, 2009; Koopmans et al. 2011). Walau bagaimanapun, sesetengah rangka kerja generik menggunakan pelbagai dimensi untuk menggambarkan prestasi kontekstual (Campbell (1990); Viswesvaran (1993)). Enam daripada lapan dimensi rangka kerja Campbell (komunikasi bertulis dan lisan, menunjukkan usaha, mengekalkan disiplin peribadi, memudahkan prestasi rakan sebaya dan pasukan, penyeliaan dan kepimpinan, dan

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

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

pengurusan dan pentadbiran) boleh dianggap sebagai prestasi kontekstual. Juga, enam dimensi rangka kerja Viswesvaran boleh dianggap sebagai prestasi kontekstual (kecekapan komunikasi, usaha, kepimpinan, kecekapan pentadbiran, kecekapan interpersonal, dan pematuhan dengan / penerimaan pihak atasan). Dimensi prestasi kerja dapat dilihat dalam rajah berikut:



Rajah 2.1. Dimensi Prestasi Kerja (Borman & Motowildlo, 1997)

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

2.2.2 Prestasi tugas

Tinjauan literatur yang luas mendedahkan bahawa prestasi tugas telah dimasukkan sebagai dimensi penting prestasi kerja individu dalam hampir semua rangka kerja yang dibangunkan oleh sarjana. Label alternatif, yang mereka gunakan untuk prestasi tugas adalah kemahiran tugas khusus pekerjaan, (Rollins &Fruge, 1992; Campbell et al., 2001; Griffin, et al., 2007; Wisecarver, et al., 2007), kecekapan teknikal (Campbell, et al., 1990; Lance, et al., 1992; Campbell et al., 2001) dan prestasi dalam peranan (Bakker, et al., 2004; Maxham, et al., 2008). Murphy (1989) mentakrifkan prestasi tugas sebagai pencapaian tugas dalam deskripsi tugas. Borman &Motowidlo (1997) mentakrifkannya sebagai kecekapan yang mana penyandang melakukan aktiviti yang diiktiraf secara rasmi sebagai sebahagian daripada pekerjaan mereka; aktiviti yang

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

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

menyumbang kepada teras teknikal organisasi sama ada secara langsung dengan melaksanakan sebahagian daripada proses teknikalnya, atau secara tidak langsung dengan menyediakannya dengan bahan atau perkhidmatan yang diperlukan. Prestasi tugas melibatkan corak tingkah laku yang memberikan sokongan langsung untuk proses teknikal teras organisasi (Van Scotter et al., 2000). Ia termasuk kuantiti kerja, kualiti kerja, dan pengetahuan pekerjaan. Pada peringkat umum, prestasi tugas terdiri daripada aktiviti yang mengubah bahan menjadi barangan dan perkhidmatan yang dihasilkan oleh organisasi atau untuk membolehkan fungsi organisasi yang cekap (Motowidlo et al., 1997). Kebanyakan rangka kerja prestasi kerja individu yang dibangunkan termasuk satu dimensi untuk menerangkan prestasi tugas (contohnya: Murphy, 1989; Borman &Motowidlo, 1993; Allworth &Hesketh (1999); Pulakos, et al., 2000; Viswesvaran &Satu, 2000; Rotundo &Sackett, 2002; Bakker et al, 2004; Sinclair &Tucker, 2006; Michel, 2006; Sinclair &Tucker, 2006; Greenslade &Jimmison, 2007; Griffin et al, 2007; Maxham et al, 2008; Fluegge, 2009; Mael et al, 2010; Koopmans et al, 2011). Prestasi tugas itu sendiri boleh digambarkan sebagai pembinaan pelbagai dimensi. Campbell (1990), seperti yang dipetik dalam Viswesvaran & Ones (2000), sendiri menyatakan bahawa dua dimensi pertamanya, kecekapan tugas khusus pekerjaan (tugas kerja teras) dan kecekapan tugas bukan khusus pekerjaan (tugas yang tidak khusus untuk pekerjaan tertentu, tetapi diharapkan oleh semua pekerja), mewakili prestasi tugas. Tiga dimensi pertama Viswesvaran (1993) iaitu tiga dimensi pertama, produktiviti, kualiti, dan pengetahuan pekerjaan, boleh dianggap sebagai prestasi tugas.

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

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

2.2.3 Prestasi konstekstual

Menurut fakta bahawa konsep prestasi kontekstual mempunyai beberapa label yang berkaitan dengan nama lain. Label seperti hubungan interpersonal (Murphy, 1989), kemahiran tugas bukan pekerjaan khusus (Campbell et al., 1990; Wisecarver, et al., 2007), prestasi peranan tambahan (Bakker, et al., 2004; Maxham, et al., 2008) dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo &Sackett, 2002; Fluegge, 2009) juga telah digunakan dalam kesusasteraan untuk menandakan persembahan kontekstual. Menentukan prestasi kontekstual sebagai "tingkah laku individu yang menyokong persekitaran organisasi, sosial, dan psikologi di mana teras teknikal mesti berfungsi". Selain itu, mereka menyifatkannya sebagai "tahap yang mana petugas terlibat dalam aktiviti yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi dengan cara yang membentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologi yang berfungsi sebagai pemangkin untuk aktiviti tugas". Borman & Motowidlo (1993) meminjam penerangan prestasi kontekstual ini dengan banyak daripada tiga aliran penyelidikan: (1) tingkah laku organisasi prososial (Brief & Motowidlo, 1986); (2) tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Organ, 1988); dan (3) model keberkesanan ketenteraan (Campbell, 1990).

2.2.4 Prestasi kerja guru

Prestasi kerja guru menjadi fokus utama kajian ini untuk melihat proses guru melaksanakan peranan dan tugasnya dalam menjayakan misi dan visi sekolah dan memenuhi standard yang telah ditetapkan. Tugas guru berkait dengan akauntabiliti

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

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

kendiri guru dalam menjayakan spesifikasi tugas dan integritinya dengan urusan pengurusan dan kepimpinan pengajaran. Dalam konteks ini, Borman dan Motowildo (1997) mengemukakan dua jenis prestasi kerja dalam kalangan guru-guru, iaitu: (1) Prestasi tugas (*Task performance*) dan (2) Prestasi kontekstual (*Contextual performance*).

Kualiti merupakan agenda utama dalam pendidikan dan apa yang berlaku di dalam bilik darjah serta persekitaran pembelajaran yang lain adalah asas penting untuk masa hadapan (Mekonnen, 2014). Hal ini selaras dengan visi pendidikan di negara kita iaitu *Pendidikan berkualiti, insan terdidik dan negara sejahtera.* Sehubungan dengan itu, terdapat dua hasrat akhir yang disasarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu sekolah berkualiti dan kemenjadian murid. Kedua-dua elemen ini, berkait erat dengan faktor kepimpinan sekolah dan prestasi kerja guru-guru. Prestasi kerja guru bolehlah ditakrifkan sebagai tugas yang dijalankan oleh guru-guru dalam suatu tempoh tertentu untuk mencapai matlamat sekolah.

Pengetahuan pekerja, pemahaman polisi dan implementasi perancangan dalam proses pelaksanaan dengan kemahiran dan komitmen akan melahirkan kualiti dan prestasi yang tinggi. Hal ini akan melahirkan sekolah yang berkualiti melalui kombinasi kerja guru-guru berkualiti yang ada dalam sesebuah sekolah. Justeru itu, Dalam organisasi, prestasi guru boleh diukur melalui aspek kehadiran, pelibatan, kecekapan, kepimpinan dan tanggungjawab (Sharifah et.al, 2006) turut dikemukakan aspek kecekapan, tanggungjawab, kehadiran, kepimpinan serta penglibatannya (Rosnah & Nur Fatihah, 2018). Menurut Goleman (1995), faktor *emotional intelligence* (EI) turut mempengaruhi prestasi kerja yang melibatkan kesedaran kendiri, regulasi kendiri,

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

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

motivasi, empati dan kemahiran sosial.

Koordinasi rasional tentang aktiviti sekumpulan manusia untuk mencapai matlamat bersama dengan pembahagian kerja dan tanggungjawab melalui hirarki komunikasi melibatkan penyampaian maklumat atau mesej diantara pekerja dengan pekerja, kumpulan dengan kumpulan atau organisasi dengan organisasi dapat menjadikan sesuatu pekerjaan yang diamanahkan dapat dilaksanakan dengan baik dan memenuhi spesifikasi yang dikehendaki (Katzell et.al, 2006).

Cabaran yang selalu dihadapi dalam sesebuah organisasi ialah bagaimana pemimpin dan rakan sejawatan dapat mendorong anggota organisasi untuk bekerja dengan lebih produktif, mendapat kepuasan dan menunjukkan prestasi kerja. Oleh yang demikian, pelbagai inisiatif dirancang untuk dilaksanakan bagi pembangunan potensi dan profesionalisme guru-guru. oleh pihak pengurusan dalam proses latihan, pemilihan, penempatan dan melatih pekerja (Pace & Faules, 1994). Menurut Kagan (1993), inisiatif pembangunan profesional dalam sesebuah organisasi bertujuan meningkatkan pengetahuan (ilmu) dalam kalangan guru tentang peranannya, peralihan fokus daripada diri sendiri kepada multidimensi tugas dalam bilik darjah, keperluan kepada pengembangan pemikiran kritis, analitikal dan kreatif dalam menterjemahkan perancangan yang telah dibuat dan kemahiran menyelesai masalah dalam berhadapan cabaran bersama murid-murid.

Terdapat pelbagai definisi berkenaan prestasi kerja mengikut keperluan dan latar sesebuah organisasi. Kajian ini berkenaan prestasi dijalankan bukan sahaja oleh para sarjana terutamanya dalam bidang sumber manusia dan gelagat organisasi

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

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

(*organizational behaviour*), akan tetapi sangat popular dalam kalangan pengkaji dalam bidang psikologi, pengurusan dan pendidikan (Yeo & Neal, 2004). Prestasi kerja menjadi satu proses kebertanggungjawaban memastikan aktiviti dan produktiviti pekerja di bawah seliaannya selari dengan matlamat organisasi (Ortenbald, 2002).

2.2.5 Indikator prestasi kerja

Mekonnen (2014) dalam kajiannya merujuk prestasi kerja sebagai tugas yang dilaksanakan bagi suatu tempoh tertentu berdasarkan sistem yang ada untuk mencapai matlamat sekolah. Sehubungan dengan itu Sharifah dan rakan-rakan (Sharifah et.al, 2006) merujuk aspek kehadiran, pelibatan, kecekapan, kepimpinan, akauntabiliti dan integriti sebagai indikator prestasi kerja.

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

Guru adalah pemangkin dalam memastikan pencapaian objektif proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) dapat berlaku, kerana guru adalah barisan hadapan yang secara langsung mendidik dan memberi bimbingan kepada murid-murid dalam proses pembangunan potensi mereka (Mohamad Johdi, 2007), tanpa pelibatan dan sokongan guru, perancangan yang telah dibuat tidak akan dapat diimplementasi secara berkesan dan memberi impak kepada kemenjadian murid (Saedah Sirah & Mohamad Sani, 2012).

Menurut Ololube (2006), pencapaian matlamat pendidikan dalam mana-mana masyarakat secara dasarnya berkait rapat dengan prestasi kerja guru-guru dalam masyarakat itu. Prestasi kerja guru dapat dianggap faktor kritikal yang mempengaruhi

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

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

kualiti pendidikan. Nadeem et. al. (2011), pula mengakui bahawa prestasi kerja guru menjadi salah satu faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah dan hasil pembelajaran.

Di Malaysia, indikator prestasi kerja guru merujuk peranannya dalam memimpin dan mengendalikan proses pembelajaran murid dalam bilik darjah iaitu merujuk Standard 4, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (KPM, Data SKPMg2.0 Standard 4, 2021) yang melibatkan lima peranan utama guru, iaitu:

i. Guru sebagai perancang

Guru merancang dan menyediakan Rancangan Pengajaran Harian (RPH) yang lengkap berdasarkan Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 3/1999 (SPI Bil 3/1999) dengan merujuk Dokumen Standard Kurikulum dan Pentaksiran (DSKP) atau Huraian Sukatan Pelajaran (HSP) untuk menentukan Standard Kandungan (SK) dan Standard Pembelajaran (SP) yang tepat bagi menentukan objektif pembelajaran yang jelas dan boleh diukur. Guru dapat menyediakan perancangan aktiviti pembelajaran berdasarkan pendekatan, kaedah dan teknik selari dengan objektif pembelajaran yang hendak dicapai.

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

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

ii. Guru sebagai pengawal

Guru dapat mengelola proses pengajaran dan pembelajaran berpandukan kepada standard kandungan yang dirancang dan disesuaikan dengan objektif pembelajaran. Guru juga dapat menguruskan skop pembelajaran mengikut keupayaan murid berdasarkan pendekatan, kaedah dan teknik yang sesuai serta alokasi masa yang telah ditetapkan dengan menerapkan kemahiran bernilai tambah seperti kajian masa depan, belajar cara belajar, kecerdasan pelbagai dan model konstruktivisme Guru menstruktur proses pembelajaran secara teratur dan berkesan dari mudah kepada sukar dan dari konkrit kepada abstrak.

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

iii. Guru sebagai pembimbing

Guru membimbing supaya murid menguasai kemahiran dalam aktiviti pembelajaran. Bimbingan kepada murid untuk menguasai kemahiran belajar secara komseptual dan praktikal serta memberi kepercayaan kepada murid melaksanakan aktiviti /tugasan/ latihan mengikut keupayaan dan gaya belajar murid. Guru menggunakan pendekatan, kaedah dan teknik (PKT) yang sesuai untuk mencapai kemahiran yang terdapat dalam DSKP atau HSP. Guru perlu menggabungkan dua atau lebih kemahiran dalam satu-satu proses pembelajaran.

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

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

iv. Guru sebagai pendorong

Guru mendorong murid untuk menjayakan aktiviti pembelajaran yang memerlukan kemahiran kolaboratif dan koperatif. Guru menggalakkan murid aktif dalam pembelajaran untuk meningkatkan kemahiran memimpin, membuat keputusan, membina kepercayaan, komunikasi, pengurusan konflik, menerima idea, menolak idea, mematuhi peraturan atau giliran, memberi galakan, pendengar aktif, memberi pertolongan dan membuat penjelasan dalam nada dan intonasi yang sesuai. Guru memberi peluang kepada murid menyampaikan hasil perbincangan/ hasil kerja/ menghasilkan idea dan mengemukakan pendapat/ menerima pendapat secara berhemah dan bertatasusila. Guru mewujudkan interaksi sosial dalam kalangan murid melalui penggunaan pendekatan PdPc seperti Pembelajaran Berasaskan Projek, Pembelajaran Berasaskan Inkuiri, Pembelajaran Berasaskan Masalah, dan pendekatan STEM (*Science, Technology, Engineering, dan Mathematic*).

2.2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja

Faktor kurangnya sokongan daripada pihak pemimpin sekolah dan guru-guru lain memberi kesan yang signifikan terhadap tingkah laku guru dalam pekerjaan mereka (Nadeem et.al, 2011). Banyak aspek sebenarnya yang mempengaruhi prestasi kerja guru, antaranya ialah kebolehan, tingkah laku, penguasaan mata pelajaran, kaedah pengajaran, karakter personal, persekitaran bilik darjah, kebolehan intelektual, personaliti serta hubungan dengan murid (Usop et.al, 2013).

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

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

Terdapat juga penyelidik lain yang menyenaraikan faktor-faktor berikut sebagai mempengaruhi prestasi kerja, iaitu pendapatan atau gaji, motivasi kerja, sikap terhadap pekerjaan, pengetahuan tentang bidang tugas, perhatian kepimpinan dan tanggungjawab, peluang untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik, kepuasan kerja serta persekitaran yang kondusif juga mempengaruhi prestasi kerja guru (Ghufran Faqih, 2005). Manakala Purnama (2012) menjelaskan bahawa prestasi kerja yang baik dilihat dari segi kerajinan guru untuk hadir ke sekolah, pematuhan terhadap peraturan sekolah, semangat dalam bekerja, menyelesaikan kerja mereka pada waktu yang ditetapkan serta sedia bekerjasama dengan rakan sekerja untuk menjayakan program sekolah.

Terdapat dua faktor berkaitan prestasi kerja iaitu melibatkan faktor individu dan juga faktor persekitaran. Individu yang memiliki kebolehan, pengetahuan yang tinggi dan sikap yang positif terhadap tugas akan menyumbang kepada prestasi kerja mereka, demikian juga persekitaran yang menyokong melibatkan sokongan kepumpinan, rakan sejawatan dan infrastruktur dapat meningkatkan kapasiti guru-guru untuk melaksanakan tugas dengan penuh akauntabiliti dan integriti (Edy Sutrisno, 2011).

Secara umumnya, tugas yang perlu dikendalikan oleh guru-guru bersifat akademik dan bukan akademik. Yang bersifat akademik meliputi tiga bahagian, iaitu mengajar, memberi dan menyemak tugasan murid dan mengendalikan peperiksaan manakala yang bukan akademik pula merujuk tugas-tugas berkaitan pengurusan pentadbiran, hal ehwal murid dan pengurusan kokurikulum (Norashid & Hamzah, 2014). Menurut Azita (2012), beban tugas yang berat serta kualiti masa yang semakin terhad boleh menjejaskan prestasi kerja.

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

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

Guru mempunyai moral yang tinggi terhadap tugas dan tanggungjawab untuk kejayaan pelajar, tetapi guru bukan satu-satunya faktor sokongan untuk kejayaan pelajar. Faktor lain yang tidak kurang pentingnya termasuk faktor penentu kurikulum, faktor pelajar sendiri, faktor sokongan masyarakat, dan faktor ibu bapa, sementara guru dalam tugas dan kewajipannya adalah juga dipengaruhi oleh faktor persekitaran, baik fizikal dan bukan fizikal (Evonne & Crispina, 2017).

Banyak faktor menjadi halangan untuk mencapai prestasi kerja yang maksimum seorang guru. Beberapa masalah yang menunjukkan prestasi guru yang kurang optimum dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pengetua di sekolah. Kepemimpinan adalah segala tindakan yang diambil oleh seorang individu atau kumpulan untuk menyelaras dan mengarahkan individu atau kumpulan lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tugas pengetua adalah menjadi pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, inovator dan motivator (Dzulizzi, 2011).

Kajian yang dijalankan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara tanggungjawab kerja dengan prestasi kerja. Dalam ertikata lain, dengan tanggungjawab yang diamanahkan, pekerja akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan mendapat pengalaman baharu yang membolehkan mereka belajar sesuatu yang baharu seterusnya menghasilkan kualiti dan prestasi kerja sebagaimana yang diharapkan (Chaudhry et.al, 2011). Tanggungjawab itu boleh dilihat sebagai amanah yang perlu diselesaikan atau beban tugas terpulang kepada persepsi pekerja tersebut. Apa yang penting tanggungjawab yang lazim dipikul oleh guru samada berkaitan kepimpinan pembelajaran (PdPC) atau di luar (pengurusan kurikulum dan ko kurikulum) (Azreen et.al, 2016).

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

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

Secara idealnya, seseorang guru tidak boleh dibebankan melebihi 50 jam waktu seminggu untuk bekerja. Pihak pengurusan sekolah juga tidak wajar membebankan mereka untuk kerja-kerja sebelah petang dan hujung minggu kerana guru-guru perlu masa rehat bersama keluarga bagi mengekalkan prestasi kerja (Nelms, 1993).

Untuk memperbaiki mutu dan prestasi kerja guru-guru, pihak kepimpinan sekolah perlulah menyemarakkan budaya kajian tindakan untuk tujuan memperbaiki amalan dan tindakan kolaboratif dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan mengenal pasti isu atau cabaran yang dihadapi dan mencari solusi untuk menyelesaikannya bagi meningkatkan kapasiti guru dan mutu kerja agar kekal berprestasi (Creswell, 2005).

Menurut Izzo (1993), komunikasi terbuka antara pemimpin dengan pekerja dapat membimbing mereka untuk mencapai matlamat organisasi dengan pelaksanaan tugas yang betul dan kualiti kerja yang dikehendaki. Hal ini tentu sekali akan menyumbang kepada prestasi kerja mereka (Izzo, 1993). Persekitaran kerja yang kondusif juga menjadi suatu dorongan kepada pekerja untuk menghasilkan kerja yang baik serta dapat mengekalkan prestasi kerja mereka dalam sesebuah organisasi. Azlinda Jaini (2013), merujuk persekitaran kerja yang positif sebagai keadaan kerja yang baik, kualiti udara yang baik, masa maklum balas pihak pengurusan yang tepat, persefahaman matlamat dan keutamaan kerja dan hubungan sesama manusia di tempat kerja.

Pekerja memerlukan elemen pengiktirafan dan peningkatan diri bagi mendorong mereka bekerja dengan lebih baik. Seseorang pekerja mempunyai motif

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

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

tersendiri dalam melaksanakan tugas dan peranan mereka dalam organisasi, iaitu ingin hidup dalam keadaan selesa, membantu keluarga dan mengisi masa lapang. Setiap individu mengharapkan sesuatu ganjaran terhadap kerja yang mereka laksanakan. Manusia cenderung bersikap biasa dalam pekerjaan mereka. Setelah menerima ganjaran berbentuk dalaman dan luaran seperti pengiktirfan, pujian dan lain-lain yang berbentuk penghargaan, keadaan akan berubah dan mereka akan mula menunjukkan prestasi dan mengeluarkan potensi yang mereka ada (Van Fleet & Griffin, 2006).

Adakalanya guru turut dibebani dengan tugas perkeranian termasuk mengisi data dan sebagainya, malah, ada masanya guru terpaksa bertugas pada hari Sabtu dan Ahad untuk aktiviti badan beruniform, sukan dan kelas tambahan. Akibatnya, guru yang gagal mengawal diri disebabkan tekanan akan memberi kesan kepada perhubungan antara guru dengan murid yang boleh menjejaskan kualiti PdP guru itu sendiri (Sapora Sipon, 2007). Kemudahan sekolah yang teruk juga dapat memberi kesan negatif kepada prestasi kerja guru. Kemudahan fizikal yang tidak mencukupi, keadaan bilik darjah yang sesak serta kemudahan fizikal lain seperti tandas yang sedikit bilangannya dan bilik darjah yang tidak mempunyai meja yang mencukupi boleh menyebabkan komitmen dan motivasi kerja menjadi rendah dan memberi kesan kepada prestasi kerja guru (Kithuka, 2008).

2.2.7 Kajian-kajian lepas berkaitan prestasi kerja

Dalam buku "*Peak Performance*" menyatakan prestasi kerja berkait rapat dengan nilai kerja dan kelompok individu yang berkongsi penghayatan nilai kerja yang sama dapat

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

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

meningkatkan prestasi organisasi mereka (Katzenbach, 2000). Bebanan tugas guru dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif kerana tugas yang diberikan kepada pekerja dapat meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan pengalaman pekerja yang seterusnya akan dapat meningkatkan prestasi organisasi (Amjad-Imran & Iqbal, 2011). Bebanan tugas yang diberikan kepada pekerja akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati terhadap organisasi sekaligus akan menjejaskan prestasi kerja (Zhou & George., 2001).

Beban tugas dalam kalangan guru juga memberi impak terhadap prestasi kerja guru. Kelemahan dalam sistem pentadbiran sesebuah organisasi akan wujud jika pekerja kurang bermotivasi dan akan mengakibatkan kurangnya komitmen semasa malaksanakan kerja yang diberi serta gaya pengurusan juga turut dikenalpasti sebagai salah satu faktor mempengaruhi prestasi kerja (Mohana Muniandy & Faridah Mydin Kutty, 2019). Komponen lain, seperti kurikulum, kemudahan, kos, dan lain-lain tidak akan berjaya terlaksana jika interaksi antara guru dan murid tidak baik. Semua bahagian lain, terutamanya kurikulum akan 'hidup' apabila dilaksanakan oleh guru dengan sebaiknya (Bogler, 2017).

Secara amnya, kerja guru terbahagi kepada dua, iaitu kerja yang berkaitan dengan tugas dan yang berkaitan dengan sosial. Dalam konteks memimpin proses pengajaran dan pembelajaran (PdP), prestasi kerja guru merujuk kepada standard 4 SKPMg2.0 yang melibatkan lima peranan, iaitu: (1) perancang, (2) pengawal, (3) pembimbing, (4) pendorong dan (5) penilai. (KPM, Melangkah ke hadapan, 2017).

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

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

Tindakan individu yang selaras dengan objektif organisasi serta tanggungjawab dalam melaksanakan peranan yang berkesan. Tingkah laku manusia yang positif dan negatif sering dikaitkan dengan motivasi dan individu dikatakan mempunyai motivasi yang tinggi sekiranya pekerja menunjukkan prestasi kerja yang baik dan cemerlang (Dessler, 2000). Motivasi adalah kesediaan seorang individu untuk mencapai matlamat organisasi.

Dengan melihat secara positif terhadap sesuatu kerja yang meningkatkan motivasi kerja bagi mencapai prestasi kerja secara maksimum penuh komitmen (Mangkunegara, 2008). Prestasi kerja akan muncul apabila seseorang pekerja mempunyai sikap yang positif dan motivasi yang tinggi (Motowidlo & Kell, 2013).

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

Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi, akan mampu meningkatkan kepuasan bekerja dalam organisasi yang di anggotai dan sekaligus akan meningkatkan pencapaian dan prestasi kerja serta terus komited untuk mencapai matlamat organisasi. Pekerja memiliki komitmen tinggi dan cenderung untuk kekal bersama organisasi walaupun berhadapan dengan tekanan (Elias, 2007). Pihak pentadbiran sekolah harus menyediakan persekitaran kerja yang kondusif, bersikap adil dan menjaga kebajikan guru untuk memberikan prestasi kerja yang terbaik (Wan Na, 2013).

Prestasi kerja guru, keberkesanan sekolah, pencapaian pelajar dan sikap selalu tidak hadir guru ke sekolah mempunyai hubungan yang sangat rapat dengan komitmen guru itu sendiri. Pekerja yang berkomitmen tinggi sudah pasti memiliki pandangan yang positif kepada organisasinya, konsisten dengan tingkahlakunya demi menjauhi salah tanggapan dan juga akan mengembangkan persepsi diri yang positif (Chin &

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

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

Jamalullail, 2018).

Beberapa kajian menunjukkan prestasi yang baik dalam kalangan pekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor bagi membentuk iklim organisasi dan penyediaan infrastruktur yang baik, kepimpinan dan pentadbiran organisasi, hubungan dalam kalangan staf serta identiti profesional seseorang pekerja (Saunders et.al, 2009).

Inisiatif baharu KPM telah diperkenalkan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM, 2013). Objektifnya adalah untuk mengurus dan menangani cabaran alaf baru dalam dunia pendidikan. Pemerkasaan kepimpinan sekolah merupakan salah satu agenda besar dalam PPPM. Kepimpinan di abad ke-21 semakin menjadi kompleks sekaligus tidak dimonopolikan oleh seorang pemimpin sahaja. Kepimpinan pada masa dahulu lebih memusatkan kepada seorang individu dan lebih bersifat autokratik (KPM, 2013).

Komitmen organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja juga telah mendapat perhatian yang besar dalam kajian-kajian lepas dan penemuan tersebut menunjukkan perkaitan positif antara dua pemboleh ubah (Ismail et.al, 2018). Pelbagai kajian juga menemui hubungan positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan daya saing organisasi (Dzulizzi, 2011). Sesungguhnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah pemboleh ubah biasa yang mempengaruhi hasil organisasi (Rowden & Connie, 2005).

Hasil kajian menunjukkan bahawa kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi. Pembelajaran *loop* tunggal, *double-*

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

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

loop dan *deutero-loop* akhirnya akan menghasilkan sikap positif dan komitmen kerja di kalangan individu, oleh itu membantu organisasi berprestasi lebih baik dalam jangka masa panjang (Yeo & Neal, 2004).

Dewasa ini kepimpinan yang diperlukan lebih melibatkan kerja berpasukan dan bersifat demokratik. Trend kepemimpinan terutamanya dalam bidang pendidikan masa kini tidak lagi melihat seorang pengetua memikul tanggungjawab seorang diri sebagai pemimpin di sekolah. Seorang pemimpin yang baik adalah yang akan memainkan peranan dalam pelaksanaan perubahan serta akan mengamalkan gaya kepimpinan yang kompetetif dengan kehendak semasa (Rosnarizah Abdul Halim, 2014).

Kepemimpinan perlu bersesuaian dengan keperluan dan tuntutan. Hari ini seorang pemimpin tidak lagi boleh bertindak sendirian dalam merangka hala tuju untuk mencapai kejayaan organisasinya (Harris et.al, 2011). Penglibatan serta komitmen semua pihak terutamanya guru sangat diperlukan untuk memastikan kelangsungan agenda pendidikan nasional tercapai dan untuk mencapai segalanya ini, prestasi kerja guru perlulah diberi perhatian yang sewajarnya. Matlamat dalam sistem pendidikan akan dapat dicapai dengan menghasilkan guru yang berkualiti. Prestasi kerja guru merupakan satu faktor penyumbang yang penting dalam bidang pendidikan bagi menentukan keberkesanan sekolah dan hasil pembelajaran (Mekonnen, 2014).

Dalam kajian yang dilakukan oleh Amizawati Mohd Amir (2019), berkaitan tugas, ganjaran dan prestasi kerja guru sekolah kerajaan, mendapati prestasi kerja guru-guru di sekolah kerajaan adalah sederhana dengan min purata 3.33 (Amizawati Mohd Amir, 2019). Dalam kajian di sebuah sekolah di Sabah berkaitan dengan prestasi kerja

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

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

guru menunjukkan tahap prestasi kerja berada di tahap yang tinggi dengan skor min 3.78 dan sisihan piawai .433. Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa prestasi kerja berada pada tahap yang membanggakan (Rosnah & Nur Fatihah, 2018).

2.3 Jenis Kepimpinan

Peranan ahli dalam sesebuah organisasi sangat penting dan menjadi tulang belakang terhadap kelangsungan agenda pemimpin. Ahli akan menjadi pengikut yang baik jika gaya kepimpinan pengetua banyak membangunkan potensi berbanding hanya memberikan pengarahan (Jamalullail et.al, 2013). Kepimpinan di peringkat guru menjadi kunci utama kejayaan pengurusan kepimpinan di sekolah kerana implementasi kepimpinan bergantung kepada tenaga kerja guru-guru melalui inisiatif perkongsian ilmu dan pengalaman secara kolektif dalam kalangan guru-guru (Khairul et.al, 2017).

Kecemerlangan organisasi tidak akan dapat dicapai, jika ramai dalam kalangan guru bertindak secara bersendirian dan tidak berkolaborasi dengan guru-guru lain serta masih mengamalkan kaedah pengajaran tradisional. Ini menyebabkan mereka ketinggalan dalam perkembangan semasa dan tidak dapat menyesuaikan diri (Dima & Abdul, 2016). Pemimpin merupakan orang tengah dalam mencapai matlamat organisasi serta bertanggunjawab kepada sumber-sumber pengurusan untuk digerakkan dan dioptimumkan (Elmore, 2005).

Pengetua hendaklah membuka peluang dan menyediakan ruang masa untuk menggalakkan latihan dan pembelajaran kepada komuniti sekolah agar pengetahuan

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

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

dan kemahiran mereka dapat ditingkatkan (Chong-Faizal & Zuraidah, 2016). Melalui personaliti karismatik, keteladanan, pujukan dan hubungan interpersonal yang baik, seorang pengetua dapat mempengaruhi guru-guru secara sukarela untuk bersama bekerja bagi mencapai matlamat organisasi. Oleh yang demikian, kepimpinan ialah langkah mempengaruhi orang bawahan untuk bekerja secara sukarela dengan semangat dan budaya korporat bagi mencapai matlamat yang ditetapkan (Norashikin-Ramli & Fooi, 2015).

Sesetengah pemimpin tidak memberi perhatian kepada siapa yang mereka bekerjasama sebaliknya lebih memberi tumpuan kepada kerja yang mereka laksanakan manakala ada juga pemimpin memberi perhatian lebih kepada hubungan mereka dengan orang bawahan daripada pekerjaan. Sama ada pemimpin menegaskan pekerjaan atau hubungan manusia biasanya dianggap sebagai pusat gaya kepimpinan (Siva, 2012).

Pemimpin perlu memiliki karakter personaliti karismatik dan mempunyai aura tersendiri agar dapat mempengaruhi orang bawahan untuk bekerja bersama-sama dalam menjayakan misi organisasi dengan semangat dan budaya kerja yang penuh inspiratif dan dorongan (Yusoff Ismail & Don, 2015). Memimpin perlulah diterjemahkan dalam bentuk tingkahlaku khusus yang menjadi kebiasaan seseorang ketika memimpin bagi memotivasi orang bawahan untuk mencapai matlamat organisasi (Rosnarizah Abdul Halim, 2014).

Kajian-kajian yang telah dibuat menunjukkan tingkah laku kepemimpinan mempunyai kesan terhadap tingkahlaku pekerja dalam mencapai kompetensi organisasi

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

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

yang diinginkan (Iles & Morgenson, 2007). Di samping itu, kajian dalam organisasi pendidikan juga mendedahkan bahawa tingkah laku kepemimpinan pentadbir sekolah mempunyai kesan positif terhadap tingkahlaku guru untuk mencapai tahap pencapaian kompetensi organisasi (Cetin, 2016). Penyelidikan lain menunjukkan bahawa kepemimpinan yang diagihkan adalah peramal yang signifikan dan positif terhadap pencapaian kompetensi guru (Kilicoglu, 2018).

Pemimpin sekolah berada dalam kedudukan yang unik sebagai pengurus atau pentadbir yang mengawal sekolah kerana keupayaannya dapat meningkatkan sumber daya untuk tujuan pencapaian matlamat pendidikan, mempercepat proses pembangunan sekolah namun kelemahannya pula dapat menghancurkan kemajuan pendidikan (Leithwood et.al, 2007). Gaya memimpin amat penting dalam menentukan bagaimana sesebuah sekolah dibangunkan dan dimajukan bersama dengan orang bawahan. Kepimpinan yang berwawasan berupaya merumuskan matlamat dan objektif, mewujudkan struktur, mengurus dan memberi motivasi kepada kakitangan dan menyediakan kepimpinan (Williams, 2017), kepemimpinan melibatkan aspek mendorong, memberi galakan, meluaskan pengaruh dan membuat agihan tugasan (Bush & Ng, 2019).

2.3.1 Kepimpinan transformatif

Tujuan utama kepimpinan ialah keupayaan dan kewibawaan untuk mempengaruhi dan membawa perubahan. Justeru itu, keupayaan untuk mempengaruhi orang bawahan adalah penting dalam menerajui dan memimpin perubahan. Perubahan dan langkah

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

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

transformasi bukannya mudah sebaliknya memerlukan sokongan semua warga organisasi dan tidak dapat dilaksanakan oleh kumpulan pengurusan semata-mata (Jamalullail et.al, 2013).

Kepimpinan bukan hak mutlak kepada pemimpin sekolah semata-mata sebaliknya perlu dikembang dan disebarkan agar semangat dan jiwa kepimpinan itu berlaku pada semua peringkat dan dikongsi bersama ke arah matlamat dan tujuan yang sama. Maka agihan tugas dan penurunan kuasa hendaklah jelas dan beri mereka ruang dan kepercayaan untuk melaksanakan apa yang telah diamanahkan. Dengan kefahhaman yang jelas tentang peranan dan tugas yang perlu dilaksanakan, maka tidak akan timbul sebarang masalah dalam pelaksanaannya. Keselarasan seperti ini perlu agar segala pekerjaan yang di buat mengikut prosedur dan memberi impak kepada prestasi keseluruhan organisasi (Hartley, 2007).

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

Prestasi sekolah akan menjadi lebih berkesan melalui amalan kepemimpinan transformasional yang memperlihatkan peranan kepimpinan dalam mempengaruhi (*influencing*), memberi inspirasi dorongan (*inspirational motivation*), pertimbangan individual (*individual consideration*) dan rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) (Bass & Bass, 2008).

2.3.2 Kepimpinan *servant*

Pelbagai isu dan konflik yang muncul dalam interaksi sesama ahli organisasi perlu diatasi dengan penuh bijaksana oleh pemimpin agar usaha untuk membawa perubahan

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

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

dapat dirasai anjakannya. Oleh yang demikian perancangan, perlakuan, pemantauan dan tindakan (PDCA) amat penting bagi memastikan apa yang telah dirangka dan matlamat yang telah digariskan dapat dicapai (Ancona, 2018).

Tanggung jawab kepimpinan di setiap sekolah ialah untuk merealisasikan hasrat akhir Kementerian Pendidikan Malaysia bagi mewujudkan sekolah berkualiti dan menghasilkan kemenjadian murid. (KPM, 2013). Hal ini jelas sekali mencerminkan manifestasi kepimpinan yang sedia berhadapan dengan cabaran, menyesuaikan diri dengan perubahan dinamik yang berlaku dalam persekitaran global dan memastikan setiap anggota organisasi memiliki pengetahuan, kecekapan bertindak dan bijaksana dalam menterjemahkan mandat di bawah bimbingan berterusan pemimpin dan pasukan perubahan yang dibentuk. Hal ini selaras dengan anjakan kelima dan menjadi justifikasi untuk meletakkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah.

Peranan pemimpin sekolah perlu selari dengan perkembangan semasa agar perubahan yang hendak dibawa dinamik (Jamail, 2016). Kepimpinan *servant* merujuk gaya kepimpinan berorientasikan individu iaitu pemimpin memberi sokongan kepada subordinat untuk membangunkan potensi yang membabitkan hubungan personal antara pemimpin dan orang bawahan dalam memahami situasi dan cabaran yang dihadapi agar bentuk penyelesaian yang tuntas dapat difikirkan dan tindakan yang konkrit dapat dilaksanakan (Ellinger et.al, 2003).

Terdapat sembilan karakteristik pemimpin *servant* iaitu berkemahiran mendengar (*good listener*), menunjukkan empati (*empathy*), memiliki kesedaran kendiri (*self awareness*), memulihkan, memujuk (*persuasive skill*), pemikiran

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

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

konseptual, berwawasan, berkepemimpinan dan berupaya membangunkan potensi orang lain iaitu tidak hanya bersifat *directive* tetapi juga *enablers* (Gary, 2010). Terdapat juga tujuh karakter pemimpin servant iaitu memiliki kestabilan emosi (iaitu memiliki EQ yang tinggi), berupaya membangunkan potensi dengan pendekatan *coaching* dan permentoran, mengutamakan sub ordinat, membangunkan kecemerlangan organisasi dan pembangunan individu pekerja, menurunkan kuasa (*empowerment*), memiliki kemahiran konseptual dan beretika (Liden et.al, 2008).

2.3.3 Kepimpinan autentik

Pemimpin juga menjadi model perubahan kepada subordinat dan memimpin melalui teladan dengan menonjolkan nilai-nilai keperibadian yang positif dan pemikiran yang konstruktif (Hoy & Miskel, 2008). Pemimpin yang autentik akan bertindak menggunakan data dan tegas dengan etos kerja yang berdisiplin bagi membudayakan iklim persekitaran yang selari dengan nilai-nilai insaniah dan mewujudkan persekitaran yang harmoni (Mascall et.al, 2008). Pemimpin hendaklah *data driven* yang dapat menggunakan data ditangan untuk mengambil tindakan yang tepat, matang dan rasional demi kebaikan organisasi dan membuktikan daya kepimpinannya yang berwibawa dan dapat diikuti (Mohamed et.al, 2012).

Secara amnya, setiap ahli-ahli organisasi memahami peranan dan tugas mereka dan memiliki perasaan tertentu terhadap organisasi. Sejauh mana organisasi dapat menyediakan kebebasan dan peluang untuk mereka menjayakan peranan secara kreatif, maka kebebasan dan peluang itu akan meningkatkan rasa kepuasan dalam diri mereka

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

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

serta menyebabkan mereka merasa lebih dihargai dan mendapat kedudukan yang setara dengan ahli-ahli lain (Abd. Ghafar Mahmud, 2013).

Dengan cara ini, pemimpin hanya berfungsi sebagai pendorong dan memantau secara minima bagi memastikan tugas dan program yang dirangka dapat dijayakan dengan sebaik mungkin.. Kerjasama antara pemimpin dengan orang bawahan amat penting bagi menghasilkan *outcomes* yang dikehendaki, justeru itu pemimpin mestilah kompeten dan berkebolehan (Belhiah, 2007). Pemimpin perlulah berpandukan data dan fakta dalam memimpin dengan mematuhi setiap kod etika dan peraturan agar setiap keputusan yang diambil telus, jujur dan menilai setiap maklumat yang diterima. Hal ini penting sebagai justifikasi kepada setiap keputusan yang diambil. Jika ini dilakukan, baharulah pemimpin itu dapat dianggap pemimpin yang autentik (Azizi Yahaya & Norliza Othman, 2010).

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

2.3.4 Kepimpinan 360º

Kepimpinan organisasi tidak boleh statik tetapi perlu dinamik dan sentiasa berubah dan fleksibel dengan perkembangan yang berlaku (Rozi Mohamed et.al, 2016). Pemimpin hendaklah mendengar saranan, teguran dan syor orang bawahan yang arif dengan apa yang mereka laksanakan secara langsung dengan pelanggan sekolah agar persekitaran kerja dan budaya yang diterapkan memberi keselesaan dan meningkatkan daya kreativiti mereka dalam menggerakkan pelaksanaan programm dan inisiatif yang diambil.

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

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

Kepimpinan bukan lagi bersifat *top down* tetapi *walking to talk* dan *bottom up*. Dalam sesebuah organisasi, komunikasi ke atas diperlukan pihak atasan supaya cadangan daripada pekerja bawahan dapat membantu mereka membuat keputusan dan perancangan organisasi. Maklumat yang benar dan tepat pada waktu daripada pekerja bawahan ini juga dapat membantu pihak atasan menyelesaikan konflik organisasi dan membuat keputusan yang tepat dalam menjalankan tugas organisasi. (KPM, Melangkah ke hadapan, 2017).

Sebahagian besar masa di sekolah bukan tempat untuk memberi arahan semata-tama tetapi turut bersama-sama orang bawahan terlibat dalam aktiviti, memberi mereka sokongan dan memantau kemajuan yang dicapai dalam setiap program yang diusahakan (Ruzina Jusoh, 2012). Apa yang penting bagaimana memastikan sumber manusia digunakan secara optimum dan berkesan. Jadilah pendengar yang baik, *be open* dan memberi idea-idea yang konstruktif untuk memperkasakan pasukan dan menjelmakan perubahan yang bermakna dan berimpak tinggi (Allameh et.al, 2010).

Pemimpin sekolah perlu jelas bagaimana memimpin dan menjalankan peranan sebagai pemimpin untuk memberi inspirasi, memberi dorongan dan galakan dan mengupayakan orang bahawan agar terbentuk pasukan perubahan yang mantap dan pelaksanaannya menjadi lebih efektif bukan hanya menentukan dan membuat keputusan semata-mata (Bogler, 2017).

Pemimpin perlu tahu standard dan prosedur yang perlu dipatuhi oleh setiap sub ordinat dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. Oleh yang demikian, setiap pemimpin hendaklah mahir dalam berkomunikasi, memiliki kemahiran insaniah dan

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

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

pertimbangan kemanusiaan (*human touch*) dalam setiap tindakan yang diambil agar benar-benar dirasai bersama sebagai satu keluarga dalam sesebuah organisasi (*sense of belonging*) (Pardee, 2018).

Seorang pemimpin yang berkesan, berupaya mempengaruhi pengikut (orang bawahan) dan berkemahiran dalam mengubahsuai kepimpinannya bagi mengimplementasi situasi kepimpinan *leading down, leading up* dan *leading across.* Pemimpin yang sebenar berdiri atas kesedaran dan membuka peluang kepada orang bawahan untuk membangun potensi dalam pelbagai situasi dan keadaan (Angelle & DeHart, 2011).

Pengaruh dan wajah karismatik seseorang pemimpin adalah berkembang hasil daripada usaha sendiri pemimpin tersebut membina keyakinan diri, memberi inspirasi dan menunjukkan teladan (Zarraga & Bonache, 2005). Pemimpin tidak dilahirkan tetapi berkembang dan muncul daripada usaha dan tindakan belajar dengan sentiasa memperbaiki diri, menggali potensi yang ada dan mencontohi pemimpin berwibawa yang dapat dijadikan teladan (Ross & Gray, 2006).

2.4 Teori Kepimpinan

Kejayaan sesebuah organisasi ditentukan oleh faktor kepimpinan (Kelly & Dikkers, 2016). Pemimpin hendaklah mempunyai hala tuju yang jelas (visi perubahan) dalam memimpin bagi membawa perubahan daripada keadaan realiti kepada keadaan ideal yang dikehendaki (Waters-Marzano & McNulty, 2003). Pengaruh kepimpinan terhadap

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

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

pengikut akan meningkat jika keteladanan yang ditunjukkan berlaku sebagaimana yang diperkatakan, kerana setiap pengikut menilai corak dan cara pemimpin memimpin mereka (Yap, 2006). Rasa kepercayaan dan penghargaan diberikan secara sukarela apabila tindak tanduk kepimpinan *walk the talk* dalam menerajui, mendorong dan membimbing secara berterusan (Yusof & Yahzanon, 2013).

Sejak lahirnya manusia, etika kepimpinan telah bermula. Permulaannya ialah kepimpinan orang dewasa kepada golongan yang belum dewasa melalui interaksi dan pengalaman yang mereka lalui bersama. Ketika itulah ilmu dan kemahiran ditiru dan dicerna menjadi input berharga dalam fasa pertumbuhan dan perkembangan. Jiwa dan naluri memimpin akan muncul selari dengan perkembangan yang berlaku. Apa yang pasti dengan ilmu dan kemahiran tersebut, rotasi kepimpinan akan terus berlanjutan dari generasi kepada generasi baharu (Bandura, 2009).

Peranan sekolah sebagai organisasi masyarakat dengan struktur kepimpin formal akan membentuk dan mendisiplinkan budaya kepimpinan itu menjadi semakin mantap selaras dengan konteks dan budaya masyarakat (Bass, 2000). Melalui etika kepimpinan, banyak perubahan dapat dilaksanakan dan perubahan dapat dilakukan secara terbuka dan sistematik (Baharom, 2004).

Istilah pemimpin dan kepimpinan berakar daripada kata tunggal iaitu pimpin yang bermaksud membimbing, menuntun, menunjuk jalan kea rah satu tempat tujuan yang jelas dengan keupayaan untuk melaksanakan kepimpinannya tanpa ragu dan memliki keyakinan (Aswandy et.al, 2021). Setiap pemimpin menjadi sumber inspirasi

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

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

kepada pengikut dan berupaya membimbing mereka ke arah penyesuaian terhadap perubahan dalam organisasi dan disamping menyelesaikan masalah (Calik et.al, 2012).

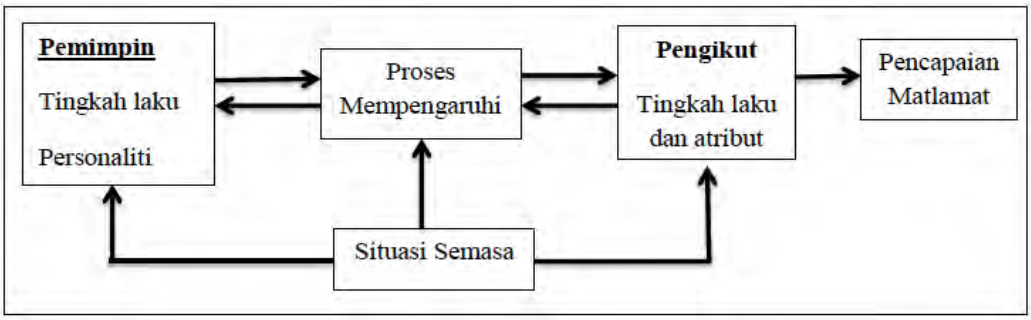
Memimpin adalah perlakuan yang dapat dilihat bukan sekadar teori yang tersimpan dalam minda. Justeru itu, pemimpin yang baik akan menonjolkan etiika dan gaya kepimpinannya kepada orang bawahan sehingga memberi impak dan kesan yang ketara kepada perubahan sikap, pengetahuan dan kemahiran orang bawahan (Syamsu & Novianty, 2017). Kepimpinan menurut merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tahu apakah tindakan yang perlu dilakukan (Yulk, 2013).

Sehubungan dengan itu, terdapat tiga pemboleh ubah yang utama dalam memahami dan menentukan keberkesanan kepimpinan ketika mempengaruhi pengikut iaitu ciri-ciri pemimpin, perwatakan tingkah laku pengikut dan situasi semasa yang wujud pada masa itu (Tomlinson, 2004). Pemimpin yang baik mempunyai ciri-ciri personaliti, kuasa dan kemahiran yang menjadi aset utama dalam memimpin. Ciri-ciri pemimpin inilah yang menjadi faktor dalam mempengaruhi keberkesanan organisasi yang dipimpinnya (Crosbie, 2005).

Rajah 2.2 di bawah ini menerangkan hubungan ciri kepimpinan dalam mempengaruhi pengikut bagi mencapai matlamat organisasi.

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

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



Rajah 2.2. Ciri-ciri kepimpinan dalam mempengaruhi pengikut (Yulk, 2013)

Usaha mempengaruhi orang bawahan untuk menterjemahkan visi, melaksanakan misi dan mencapai matlamat bersama sebagai langkah memimpin. Setiap yang menjadi pemimpin hendaklah mempunyai kemahiran untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi bagi melaksanakan perubahan dan transformasi (Northouse, 2004). Kepimpinan juga merujuk kebolehan seseorang pemimpin mempengaruhi, memberi inspirasi dan membangunkan potensi individu untuk bersama-sama menyumbang kepakaran dalam membangunkan organisasi (Amjad-Imran & Iqbal, 2011).

Oleh yang demikian, prasyarat menjadi pemimpin ialah keupayaan untuk merapatkan jurang dan mengatasi cabaran dengan memanfaatkan kekuatan yang ada dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Kouzes & Posner, 2007) . Menjadi pemimpin hendaklah jujur, telus dan jelas dengan arah hala tuju yang hendak dibawa, kemana organisasi akan dipimpin ke arah masa hadapan yang lebih baik. Kejujuran menjadi kriteria utama seorang pemimpin, ditambah dengan idealisme yang jelas, mempunyai visi perubahan, dapat memberi inspirasi dan mencapai kecemerlangan yang diharapkan (Katzenbach K. J, 2000).

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

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

Kemahiran mempengaruhi adalah ciri penting seorang pemimpin (Kouzes & Posner, 2011). Seseorang yang memimpin tentu sekali memerlukan kerjasama orang bawahan untuk melaksanakan perubahan yang hendak dibawa. Oleh yang demikian, kemahiran ini amat diperlukan dalam mendapatkan kepercayaan pengikut dan kerjasama mereka. Kebijaksanaan dalam memimpin diukur juga melalui keupayaan seorang pemimpin mempengaruhi orang bawahan, apatah lagi pada abad ke 21 yang dinamik dan penuh cabaran (Lakomski, 2001).

Pada era ini, pemimpin hendaklah cakna dengan persekitaran, berpengetahuan, berkemahiran, berketrampilan dan mempertimbangkan pelbagai faktor bagi melahirkan perubahan. Hal ini penting dalam konteks dunia kepimpinan yang mencabar dan kompleks (Rahimah & Simin, 2014). Kompetensi pemimpin merujuk pengalaman, kebijaksanaan, kecerdasan dan keupayaan dalam melaksanakan tugas dengan efektif (Gentry, 2013). Seorang pemimpin yang cerdas, mengambil tindakan yang betul pada masa yang tepat (Davies et.al, 2005).

Jadual 2.1 di bawah ini menunjukkan perkembangan konsep kepimpinan yang telah diaplikasi oleh kebanyakan pemimpin baik dalam dunia pendidikan sejak era 1930-an lagi, menunjukkan bentuk amalan dan tingkahlaku kepimpinan yang perlu dipamerkan.

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

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

Jadual 2.1

Topologi definisi kepimpinan (Bass & Bass, 2008)

Tahun	***Definisi Kepimpinan***
1930-an	Bersifat transaksional yang melibatkan kuasa arahan dan pengikut menuruti apa yang diperintahkan / diarahkan
1940-an	Pengaruh kepimpinan merujuk kepada kuasa, kedudukan dan karismatik.
1950-an	Kepimpinan bersifat kolaboratif iaitu membentuk pasukan perubahan dan menurunkan kuasa kepada ahli kumpulan
1960-an	Mempengaruhi orang lain bergerak menuju matlamat yang sama dan satu tujuan.
1970-an	Kebijaksanaan dalam melebarkan pengaruh mengikut keperluan yang berbeza dalam kalangan pengikut.
1980-an	Menyentuh tentang inpirasi kepimpinan kepada pengikut untuk bertindak.
1990-an	Menggunakan pengaruh untuk memimpin pengikut membuat perubahan dalam mencapai matlamat.
Abad ke-21	Memimpin hendaklah berintegriti dengan menggunakan kemahiran mempengaruhi bagi tujuan mencemerlangkan organisasi.

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

Munculnya definisi yang pelbagai ini menunjukkan medan kepimpinan luas dan dinamik, sehingga banyak perubahan berlaku dan pelbagai input diperolehi hasil perkembangan dan perubahan yang berlaku. Kepemimpinan melibatkan multi peranan yang bermula dengan pengarahan (*directive*) sehingga kepada pengupayaan (*enablers*). Lihat definisi yang dikemukakan mengikut perkembangan era dan zaman.

2.4.1 Teori gelagat organisasi

Sekolah merupakan institusi sosial yang menghimpun manusia dari pelbagai latar belakang dan bergerak bersama dalam agenda yang sama untuk menjayakan matlamat yang telah ditetapkan. Trend kepimpinan melibatkan hubungan dan interaksi dua hala

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

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

dalam kalangan ahli organisasi yang saling mempengaruhi bagi menggerakkan perubahan dengan mengatasi jurang menuju kepada keadaan yang lebih baik (Evonne & Crispina, 2017).

Tingkahlaku organisasi yang muncul daripada gelagat setiap ahli organisasi memperlihatkan nilai sosial dan budaya setiap individu yang berintegrasi dalam tingkahlaku tersebut. Tingkahlaku organisasi muncul dalam proses interaksi yang berlaku dalam kalangan ahli organisasi. Kepelbagaian tingkahlaku ini, membentuk gelagat organisasi yang melibatkan fungsi interaksi dan persekitarannya (Owens & Valensky, 2007). Gelagat dan tingkah laku yang dimaksudkan adalah kepimpinan, proses sosialisasi, motivasi, interaksi sosial, hubungan interpersonal, proses kumpulan, dinamika kumpulan serta peranan sikap dan tingkah laku kumpulan (Cherif-Overbye & Stefurak, 2009).

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

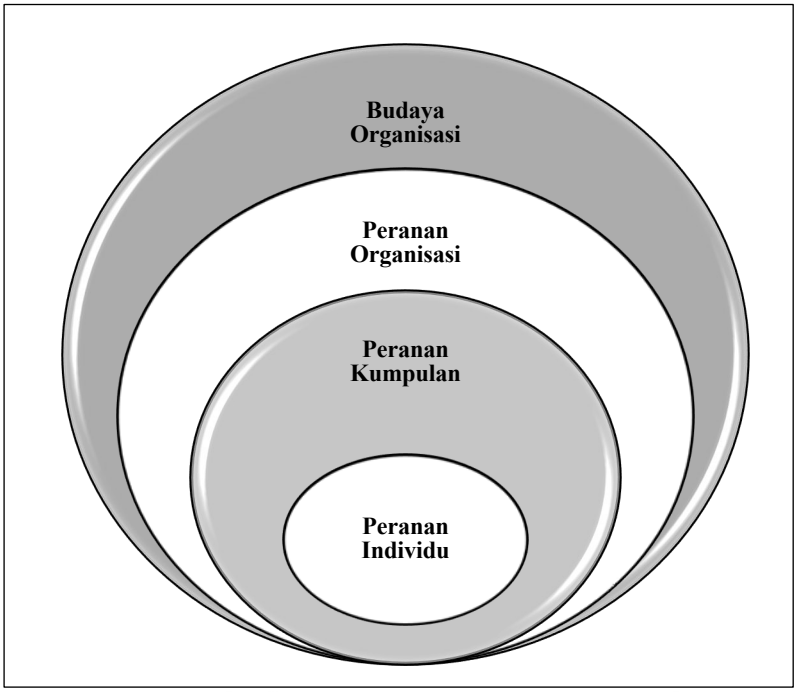
Jika merujuk struktur sebuah organisasi, pemimpin merupakan teraju yang berada di atas dan menentukan corak perubahan yang dikehendaki, oleh yang demikian pelbagai peraturan, nilai dan norma diterapkan sebagai dasar dan landasan perubahan yang hendak dibawa. Orang bawahan mestilah patuh dan akur dengan peraturan, nilai dan norma-norma tersebut (Abd. Ghafar Mahmud, 2013).

Peranan pada setiap peringkat organisasi melibatkan interaksi ahlinya sehingga membentuk budaya organisasi. Sebagai pemimpin, kefahaman terhadap gelagat yang ditunjukkan ini amat penting melibatkan semua staf, termasuk juga gelagat kumpulan yang terbentuk secara in formal dan formal melibatkan pengajaran, pembelajaran, sosialisasi dan membentuk budaya (Eddy, 2013). Gelagat manusia yang muncul dalam

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

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

politik organisasi perlulah difahami dan dipandu agar tidak menimbulkan rasa ketidak selesaan kepada ahli-ahli lain.



Rajah 2.3. Peringkat interaksi berdasarkan peranan di antara individu, kumpulan dan organisasi dalam satu sistem sosial (Owens & Valensky, 2007)

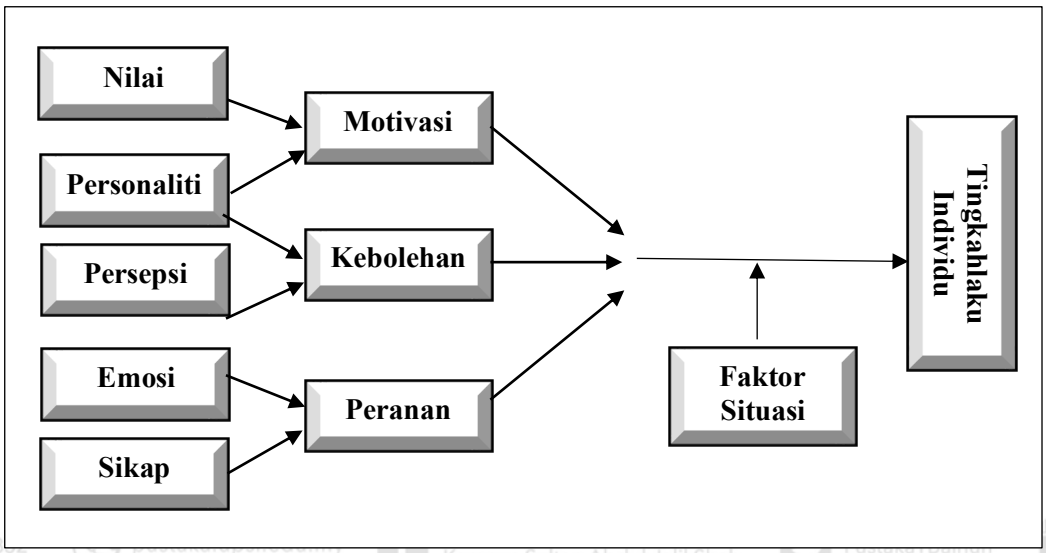
Hal ini perlu ditekankan dengan mengambilkira banyak pertimbangan termasuk merujuk semula profil personaliti setiap ahli dalam organisasi, kecenderungan dan keperluan mereka. Sikap cakna pemimpin tentang hal ini akan mendapat penghargaan daripada pengikut dan segala bentuk perubahan yang hendak dibawa akan mudah diikuti dan mendapat kerjjasama yang baik.

Kajian tentang gelagat organisasi juga merujuk cara berfikir, berperasaan dan bertingkahlaku. Organisasi merupakan sekumpulan individu yang saling bekerjasama mencapai sesuatu tujuan iaitu mempunyai corak tingkah laku dan interaksi yang berstruktur, tugasan yang telah ditetapkan dan mempunyai objektif yang sama. Budaya

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

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

organisasi wujud hasil himpunan setiap tingkahlaku individu dan nilai yang berkembang daripada interaksi yang berlaku melibatkan personaliti, nilai dan sistem sosial yang diaplikasi dalam semua peringkat kepimpinan di sekolah yang akhirnya menjelmakan gelagat organisasi (McShane & Glinow, 2009).



Rajah 2.4. Model Tingkah laku individu yang mempengaruhi gelagat/tingkah laku dalam organisasi (McShane & Glinow, 2009)

Sebagai pemimpin, pengetua memerlukan pasukan untuk menjayakan perubahan dan membangunkan organisasi. Sasarannya untuk membawa perubahan dalam amalan agar menjadi lebih baik dan efektif. Kecemerlangan sekolah hanya akan dapat digarap melalui kerjasama yang erat, tindakan bersifat kooperatif yang saling membantu antara satu sama lain (Allameh et.al, 2010). Oleh yang demikian *interpersonal confident* dan kemahiran membina hubungan amat penting bagi memastikan setiap ahli pasukan memainkan peranan masing-masing dengan penuh komitmen dan konsisten agar pelaksanaan yang dilaksanakan memberi kesan kepada kualiti sekolah dan iklim pembelajaran murid (Ancona, 2018).

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

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

Berdasarkan kajian-kajian tentang kepimpinan, tingkahlaku ini berkembang melalui fungsi kumpulan yang melibatkan komunikasi dua hala dan interaksi antara ahli dan kemahiran mempengaruhi dalam melaksanakan tugasan dan peranan. Perasaan selamat dan penghargaan menjadi elemen penting untuk menghasilkan pasukan yang berkesan dalam memimpin perubahan. Komunikasi dan interaksi amat penting dalam mendapatkan kepercayaan orang bawahan dan membina hubungan sosial yang harmoni agar dapat membentuk kepercayaan dan saling menghormati di antara satu lain. Hal ini amat penting dalam menjayakan agenda organisasi dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Owens & Valensky, 2007).

Pada era masa kini di abad ke 21 yang penuh dengan dinamika perubahan akibat kemajuan global, mahu tidak mahu kita perlu terus belajar dan bersama-sama menyesuaikan tingkahlaku dalam organisasi untuk bersikap telus, jujur dan berkata benar. Berhadapan dengan cabaran yang luar biasa seperti ini memerlukan kesungguhan, bersikap terbuka dan minda yang berkembang (*growth mindset*) (Crosbie, 2005).

Dalam dunia yang mencabar ini, perkara penting perlu ditekankan ialah memahami keberagaman yang wujud dalam organisasi sebagai aset untuk dimanfaatkan bagi berhadapan dengan cabaran dan memimpin perubahan. Segala perbezaan jangan jadikan halangan sebaliknya bentuk sebagai kekuatan (McShane & Glinow, 2009).

Perbezaan ketara akibat jurang generasi jadikan sebagai satu bentuk pendekatan untuk digunakan bagi mencapai visi dan misi agar pendekatan lama dapat dikurangkan

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

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

dan pendekatan baharu diterapkan secara harmoni dan bersepadu agar perbezaan generasi bukan menjadi halangan sebaliknya saling bergantung antara satu sama lain (Baharuzaini et.al, 2019).

Kecerdasan intelektual sahaja tidak mencukupi, sebaliknya kecerdasan emosi perlu ada untuk membina hubungan dengan orang lain yang melibatkan intra personal dan interpersonal. Sejauh mana pemimpin dapat membina kekuatan jiwa dan membangunkan rasa keyakinan kepada orang bawahan untuk berhadapan dengan cabaran tanpa wujud tekanan tetapi lebih menganjak kepada perubahan untuk menjadi lebih baik dan berkeyakinan (Bass & Bass, 2008).

Jika keadaan ini dapat digarap, segala cabaran bukan lagi halangan tetapi satu keperluan yang merangsang adanya perubahan dan kesediaan untuk bertindak (Belhiah, 2007). Perubahan tingkahlaku seseorang jangan terus dinilai negatif, sebaliknya segala gelagat dan tingkahlaku itu dapat diarahkan secara positif untuk berkembang dan dibangunkan kerana adakalanya seseorang bertingkahlaku kerana penyebab dan faktor tertentu (Goleman-Boyatzis & McKee, 2002).

2.4.2 Teori kepimpinan tret (*Trait*)

Kajian berkaitan trait personaliti selalu dijadikan kayu ukur ketika membicarakan tentang elemen pemimpin dan kepimpinan, malahan indikator ini masih menjadi ukuran hingga ke hari ini. Sebenarnya teladan kepimpinan telah lama dimodelkan sejak RasululLah *sallalLahu alayhi wasallam* diutuskan untuk membetulkan aqidah dan

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

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

akhlak umat manusia. Personaliti dan keperibadian RasululLah menjadi kayu ukur dan suri teladan (Razaleigh Muhammad, 2010).

Trait personaliti menjadi elemen penentu yang membezakan antara pemimpin dan orang yang dipimpin berdasarkan 1400 dapatan kajian yang telah beliau laksanakan iaitu merangkumi *intelligence, masculinity, adjustment, dominance, extroversion* dan *conservatism* (Bass & Bass, 2008). Kajian menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara trait personaliti dengan keberkesanan kepimpinan yang diamalkan (Gary, 2010).

Jika merujuk Inventori Personaliti Leonard (Leonard, 2021), terdapat lima elemen personaliti yang wujud dalam diri setiap individu iaitu terbuka (*openness*), berkecuali (*neutral*), analitikal (*analytical*), membina hubungan (*relational*) dan ketegasan (*decisive*), Kelima-lima ini adakalanya muncul mengikut situasi dan menimbulkan gelagat dalam tingkahlaku organisas.

Ciri personaliti seringkali mempengaruhi bagaimana pemimpin membina hubungan, membentuk budaya, menyelesai masalah dan membuat keputusan. Personaliti adalah ciri-ciri kekuatan yang wujud dalam diri seorang pemimpin. Dengan personality yang baik akan menimbukkan karismatik seorang pemimpin dan memudahkan pengaruhnya disebarkan kepada orang lain. Sehubungan dengan itu, pemimpin akan menyedari mana-mana kelemahan yang boleh ditambah baik bagi membangunkan keyakinan diri dan perubahan diri ke arah yang lebih baik.

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

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

Pemimpin yang mempunyai ciri-ciri trait personality yang khusus, biasanya akan menjadi pemimpin yang berkesan dan berupaya memimpin organisasi ke arah kecemerlangan seperti keyakinan diri, kestabilan emosi, sedia berhadapan dengan tekanan, mempunyai integrity personal dan mempunyai lokus kawalan yang tinggi (Yulk, 2013).

Seorang pemimpin yang memiliki tahap keyakinan diri yang tinggi dalam memimpin tidak akan ragu-ragu dalam menerajui perubahan dan membuat transformasi kepada organisasi, sekaligus meningkatkan keyakinan pengikut untuk mengikuti perubahan yang dibawa dan bersama-sama menangani setiap cabaran yang dihadapi (Kouzes & Posner, 2007).

Karakteristik trait personaliti dinilai menyumbang kepada keberkesanan seseorang pemimpin dalam menerajui sekolah dan membawa perubahan sebagaimana yang dikehendaki. Ciri-ciri trait personaliti menyumbang keberkesanan dalam memimpin kerana melalui personaliti unggul yang ditampilkan oleh pemimpin akan menyebarkan aura positif, meningkatkan kredibiliti kepimpinan dan meningkatkan kepercayaan pengikut. Pemimpjn yang baik akan sentiasa terbuka, mempunyai *growth mindset*, mempunyai tahap keyakinan diri yang tinggi dan berupaya mengawal emosi (Bass & Bass, 2008).

Seorang pemimpin juga dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran yang dipimpinnya, menegur dengan cara yang berjemah, melaksanakan perubahan secara bertahap dan meningkatkan kerjasama bersama pengikut menerusi pendekatan yang bijaksana, berdiplomasi dan dapat memikat hati pengikutnya melalui tutur kata dan

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

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

idea-idea yang diberikan. Pemimpin seperti ini mempunyai kemahiran interpersonal yang tinggi dan kawalan emosi yang baik (Evonne & Crispina, 2017).

Pemimpin juga tidak bersikap ego atau mementingkan diri sebaliknya memiliki *emotional excellence* yang dapat menjangkakan apa yang akan dihadapi dan memperbaiki kelemahan yang dikenal pasti agar corak dan gaya kepimpinannya menjadi semakin baik selari dengan perubahan masa. Pemimpin yang memiliki kesedaran kendiri yang tinggi tidak akan mementingkan diri sendiri sebaliknya akan mudah bergaul, mengambil berat dan menunjukkan pertimbangan terhadap perasaan orang bawahan serta berupaya mengawal diri dan memiliki kestabilan emosi yang tinggi dan memiliki psikologi positif. Justeru itu, pemimpin akan lebih terbuka terhadap orang lain.

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

Pentingnya setiap pemimpin mempunyai kematangan dalam berhujah, bertindak dan membuat keputusan. Menyebarkan aura yang positif, mengurangkan jurang dan memimpin dalam suasana organisasi yang harmoni, kejelikitan dan menyebarkan kebaikan dengan mempertimbangkan setiap keperluan ahli-ahli organisasi (Yulk, 2013).

Trait kepimpinan dalam tiga pemboleh ubah iaitu demografi, kompetensi tugas dan kemahiran interpersonal. Pemboleh ubah demografi seperti jantina mendapat perhatian dalam membicarakan hal ehwal kepimpinan kerana banyak kajian yang melihat perbezaan trait personaliti pemimpin antara lelaki dan perempuan dalam menerajui kepimpinan (Derue et.al, 2011).

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

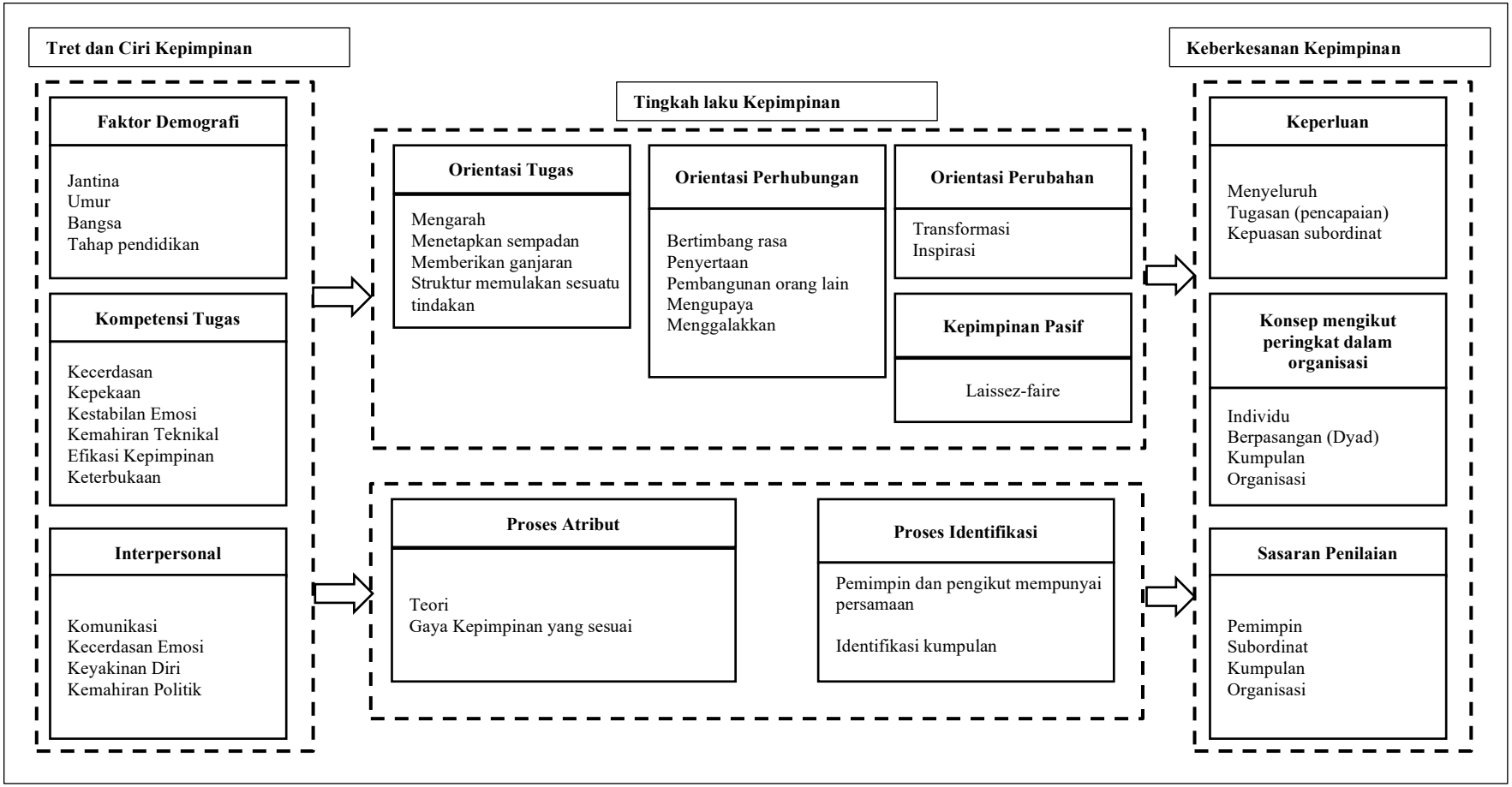
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kecerdasan interpersonal yang tinggi dalam diri seseorang pemimpin membolehkan beliau mengenal pasti yang ada dalam diri pengikut dan mengambil tindakan yang tepat untuk membangunkan potensi mereka. Pada masa yang sama dapat berempati dengan cabaran dan masalah yang dihadapi oleh orang bawahan untuk bersama-sama menemukan solusi dan cara menanganinya (Harris et.al, 2011). Melalui cara ini, segala masalah dan kekangan dapat difikirkan bersama-sama jalan penyelesaian dan kaedah yang bersesuaian untuk mengatasinya. Rajah 2.5 menerangkan kerangka model integrasi kepimpinan tret, tingkahlaku, dan keberkesanan pemimpin oleh Deruce et. al (2011).

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

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

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



Rajah 2.5. Model integrasi kepimpinan tret, tingkahlaku dan keberkesanan pemimpin (Derue et.al, 2011)

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

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

Pemimpin yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan peranan dan tugas akan cenderung membawa organisasi kepada sasaran kecemerlangan yang telah ditetapkan. Misalnya dalam Standard1, SKPMg2.0, telah dinyatakan peranan pemimpin sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong (KPM, Melangkah ke hadapan, 2017).

Sebagai pemimpin yang memiliki karakter kompetensi tugas, mereka akan melaksanakan tindakan untuk mencapai standard dengan memahami fungsi dan indikator yang terdapat dalam rubrik berkaitan tugas sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong tersebut. Oleh kerana pembinaan organisasi adalah tugas kumpulan dan dibuat secara kolektif, maka setiap pemimpin perlu memiliki kecerdasan interpersonal dalam membina hubungan (*relation*) dan melestarikan kejelikitan (Mumtaz, 2008).

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

Melalui cara ini, pemimpin akan dilihat prihatin dan cakna dengan persekitarannya, mempunyai kemahiran mendengar yang baik dan mempunyai kemahiran komunikasi yang membina. Sehubungan dengan itu, trait personaliti mempunyai hubungan yang ketara dengan keupayaan dan kecemerlangan seseorang pemimpin (Judge et.al, 2009).

Berdasarkan literatur yang telah dikemukakan tentang trait personaliti serta hubungannya dengan kepimpinan, tentu sekali kita melihat ada keanjalannya bergantung kepada konteks masalah dan situasi yang berlaku yang menyebabkan tingkahlaku muncul. Sebarang kemungkinan yang akan diambil, bergantung kepada kemahiran komunikasi pemimpin dengan orang bawahannya dalam menangani isu. Terdapat model yang menunjukkan perkaitan trait dengan tingkahlaku kepimpinan

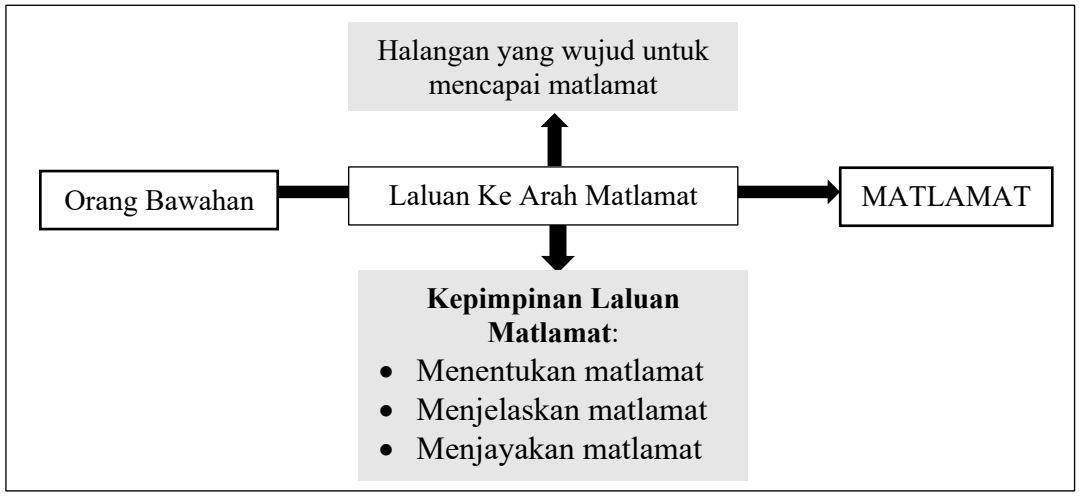
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

untuk melihat kesannya kepada organisasi dengan merujuk kepada trait personaliti dan kompetensi tugas terhadap tingkahlaku kepimpinan yang melibatkan orientasi tugas, orientasi perhubungan, orientasi perubahan, atribut dan identifikasi yang menjurus kepada keperluan dan pemeringkatan kepimpinan seterusnya memberi impak kepada keseluruhan warga organisasi menerusi penilaian yang dilakukan (Derue et.al, 2011).

2.4.3 Teori laluan matlamat

Seorang pemimpin berperanan dalam memberi dorongan kepada pengikut untuk mencapai matlamat organisasi dalam menjayakan peranan mereka masing-masing. Melalui dorongan yang diberikan, pengikut atau staf akan menunjukkan prestasi yang lebih dan mereka juga mendapat kepuasan. Gaya kepimpinan mempunyai perkaitan dengan kreativiti pengikut dalam melaksanakan tugas hasil dorongan dan bimbingan oleh pemimpin. Inilah yang dikemukakan dalam teori laluan matlamat iaitu sokongan pemimpin terhadap pengikut (House, 1996). Peranan pemimpin ialah melahirkan kader kepimpinan dengan menyediakan laluan kerjaya yang terbuka untuk orang bawahan.



Rajah 2.6: Idea asas teori laluan matlamat (Northouse, 2004)

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

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

Pemimpin berkesan dapat mempengaruhi, menunjuk arah dan membimbing pengikutnya dengan menggunakan du acara dengan mengamalkan tingkahlaku bagi mencapai matlamat dan mengamalkan tingkah laku yang berjaya mengatasi rintangan dan halangan (Ancona, 2018). Pemimpin berhadapan dengan cabaran untuk menerima persekitaran baharu dan menyesuaikan kepimpinan menepati kehendak pengikut dan mendorong orang bawahan ke arah pencapaian matlamat (Northouse, 2004).

Sehubungan dengan itu, perkongsian visi, matlamat antara pemimpin dan perkongsian tanggungjawab antara ahli-ahli organisasi amatlah penting untuk mencemerlangkan organisasi dan menjayakan visi perubahan yang telaah dikongsikan (Gordon & Berry, 2006). Pemimpin perlu menunjukkan gaya kepimpinan yang berpaksikan pengikut dengan matlamat menggerakkan mereka untuk melibatkan diri dalam mencipta kejayaan organisasi dan bersama-sama mencapai kecemerlangan hasil dorongan dan sokongan yang diberikan kerana tingkah laku dan gaya kepimpinan seseorang pemimpin itu akan mempengaruhi komitmen dan daya usaha pengikutnya (Yulk, 2013).

2.5 Amalan Kepimpinan Distributif

Amalan perkongsian tanggungjawab dan pelibatan membuat keputusan oleh orang bawahan melalui penurunan kuasa yang diberikan oleh pihak kepimpinan atau lebih mudah disebut sebagai kepimpinan distributif (teragih) terus menjadi sorotan kajian dan mendapat perhatian oleh pihak kementerian, penggubal polisi dan pengamal pendidikan (Hulpia & Keer, 2010). Takrifan kepimpinan distributif tidak boleh dilihat

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

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

sebagai monopoli seseorang individu sebaliknya melibatkan perkongsian tentang fungsi dan peranan individu (Kouzes & Posner, 2007).

Corak dan gaya kepimpinan ini menjadi salah satu alternatif dalam memimpin perubahan dan membawa transformasi pendidikan (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011). menyatakan bahawa amalan kepimpinan distributif tidak melibatkan penambahan aktiviti kepimpinan yang perlu dikendalikan oleh seorang pemimpin sebaliknya menyebar luaskan peranan kepimpinan melalui penurunan kuasa dan perkongsian tanggungjawab kepada orang bawahan melalui tindakan kolaboratif untuk membangunkan organisasi (Christy, 2008).

Secara dasarnya, setiap pekerja mempunyai hak dan potensi untuk bersama dengan pasukan kepimpinan dan pengurusan dalam mengambil keputusan dengan menganalisis isu dan masalah yang berlaku atau apa yang dijangkakan agar peranan kepimpinan menjadi lebih berkesan dan memberikan impak yang tinggi (Williams, 2011). Pada masa kini, batasan amalan model kepemimpinan yang berpusat pada "*One Man*" atau "*Hero*" menjadi semakin jelas dari hari ke hari dan digantikan dengan model partisipatif, kolaboratif dan distributif (Bush & Ng, 2019).

Kepemimpinan distributif adalah konsep yang digunakan untuk menunjukkan gaya kepemimpinan yang mengubah organisasi sekolah dan memperluas kepemimpinan melebihi individu (Bush, 2018). Kepemimpinan distributif sebagai mekanisme untuk membimbing penglibatan aktif semua anggota organisasi dalam proses kepemimpinan (Sergiovanni, 2006). Kepemimpinan distributif memperluas peranan kepemimpinan di luar kedudukan pengurusan formal dan kuasa pentadbiran

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

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

(Leithwood et.al, 2007). Dalam kepimpinan distributif, tugas dan pengaruh disebarkan di antara individu dengan memberi kuasa dan memberikan autonomi (Harris et.al, 2011).

Perbezaan ketiga adalah penekanan pada interaksi antara interaksi individu dan kolektif. Bagi kepimpinan distributif, kepemimpinan individu sama pentingnya dan wujud bersama dengan bentuk kepemimpinan yang lain. Perbezaan keempat adalah mengenai struktur. Kepimpinan distributif secara dramatik meninggalkan model birokrasi dengan memfokuskan usaha yang saling bergantung antara pelbagai peringkat hierarki organisasi dengan mengumpulkan orang yang mempunyai bidang kepakaran yang berbeza (Harris et.al, 2011). Kepimpinan distributif adalah pendekatan di mana tanggungjawab membuat keputusan dibahagikan dengan pasukan kepemimpinan dan bimbingan bagi staf untuk memimpin aktiviti organisasi dengan cara mengagihkan sebahagian tugas pengetua sekolah kepada staf lain dan dengan cara ini dapat mengurangkan beban kerja mereka (Hartley, 2007). Kepemimpinan diagihkan di kalangan sebilangan orang dan tugas-tugasnya dilaksanakan dengan interaksi pemimpin dalam kepemimpinan yang diagihkan (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Dalam literatur yang ditemui pada masa kini, semakin banyak kajian tentang kepimpinan distributif telah diketengahkan dan corak kepimpinan ini diakui telah banyak meninggalkan kesan yang positif terhadap hasilan pendidikan (Leithwood et.al, 2007). Kepemimpinan yang diagihkan bukan sahaja meningkatkan tahap keberkesanan diri guru dan mempengaruhi mereka dengan cara yang positif tetapi juga memberikan

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

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

sumbangan yang signifikan terhadap peningkatan sekolah dan keberkesanan sekolah (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Kepimpinan distributif merangkumi lima dimensi melibatkan halatuju terhadap visi, misi dan matlamat sekolah, membuat keputusan, merealisasikan budaya sekolah, menilai perkembangan profesional serta amalan kepimpinan yang ditunjukkan. Apa yang penting, ialah bagaimana mencemerlangkan organisasi dan memimpin sekolah ke hadapan menghadapi setiap cabaran dan persaingan untuk menonjolkan kekuatan, kebitaraan dan kelebihan agar turut berada dalam rangking sekolah-sekolah berkesan dan terbaik (Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin, 2009).

Oleh yang demikian, pemimpin perlulah mewujudkan sistem sokongan yang mantap dan membangunkan kepercayaan staf melalui bentuk hubungan yang mesra, santai, informal dan membina. Melalui cara ini, rapor dapat dibina dan kepercayaan dapat dibangunkan sehingga staf sedia untuk bersama-sama membangunkan budaya yang baik dan berusaha mencapai matlamat organisasi (Leithwood et.al, 2007).

Memimpin dan menerajui sebuah perubahan bukannya mudah, apatah lagi membangunkan manusia dan memimpin mereka untuk bergerak mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan. Tentu sekali mereka tidak boleh dibiarkan bergerak sendiri, sebaliknya perlu diberikan bimbingan secara berterusan dan berganding bahu bersama pihak pengurusan sebagai satu pasukan untuk membina dan membawa perubahan dalam organisasi (DuFour-Eaker & Many, 2006).

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

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

Setiap warga sekolah perlu mendapatkan kesedaran, berada di landasan yang betul dan menghayati nilai murni organisasi untuk menterjemahkan visi melalui misi dan matlamat yang jelas. Nilai-nilai murni perlu dikembangkan dan dibudayakan melalui peranan pemimpin yang berkesan dan dapat membentuk bi'ah dan melestarikan amalan yang matang dengan menyediakan peluang dan ruang kepada para pengikut. Jika merujuk kepada teori kepimpinan distributif, amalan kolaboratif amat penting sebagai sarana dalam membangunkan potensi dan mengembangkan peranan dalam kalangan pengikut agar berdaya maju untuk memberi nuansa baharu kepada kepimpinan dan situasi yang baharu (Bass & Bass, 2008).

Pemimpin tidak boleh mengehadkan tugas dan peranan beliau dengan gaya autokrasi, kerana peluang perlu dibuka secara meluas kepada barisan kepimpinan di bawah dan kumpulan pelaksana untuk melaksanakan perkongsian tanggungjawab menerusi akauntabiliti terhadap pencapaian murid. Pemimpin perlu melihat bagaimana kepentingan, kemahiran, pengalaman dan kepakaran setiap anggota untuk membangunkan organisasi. Pemimpin boleh menjalankan multifungsi daripada pendekatan *directive* untuk menyampaikan, menerangkan, memberi panduan hinggalah menjadi seorang *enabler* bagi membangunkan potensi dan mengembangkan bakat. Jelas sekali, kepentingan kepimpinan distributif dalam kalangan anggota organisasi telah mendapat perhatian yang jelas dan menjadi amalan yang akan berkembang luas sebagai langkah penting dalam membangunkan organisasi dan mengupayakan orang bawahan (Mayrowetz, 2008).

Kajian-kajian yang melihat hubungan ini masih lagi lompang dan boleh diisi untuk memperbanyakkan kajian-kajian yang berkaitan. Amalan kepimpinan distributif

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

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

memudahkan pelaksanaan kepimpinan, kerana orang bawahan diupayakan untuk membangunkan organisasi bersama-sama peringkat kepimpinan melalui pembahagian dan perkongsian tanggungjawab yang dilaksanakan (Harris et.al, 2011).

Pada asasnya, kepimpinan distributif ialah dalam organisasi semua pekerja memiliki hak dan potensi dalam membuat keputusan yang dijangka akan mampu memberi kesan pada bidang tugas mereka (Williams, 2011). Dalam PPPM 2013-2025, bagi tujuan menangani isu-isu pendidikan dalam negara dan persaingan di peringkat global, KPM telah memperkenalkan kepimpinan distributif sebagai inisiatif kepimpinan pada abad ke-21. Melalui amalan kepimpinan distributif diharapkan dapat mengekalkan semangat guru sekaligus mampu meningkatkan komitmen dan prestasi kerja mereka terhadap pembangunan sekolah dan peningkatan pencapaian murid (KPM, 2013).

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

Konsep kepemimpinan distributif dengan menekankan peningkatan instruksional dan pencapaian sekolah. Menggunakan reformasi berasaskan standard perubahan sebagai panduan, Kepemimpinan perlu diperhalusi. Beliau membayangkan bahawa teori kepemimpinan mesti digerakkan menjangkaui teori sifat kepada istilah yang lebih luas yang ditafsirkan sebagai membimbing dan mengarah (Elmore, 2005). Asas pembinaan model Elmore terkandung dalam pelbagai sumber kepemimpinan, menekankan kepakaran individu, serta bekerja secara bersama ke arah matlamat yang sama (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Kepemimpinan distributif yang bermaksud pelbagai sumber panduan dan hala tuju yang meliputi corak kepakaran dalam yang membuat sesebuah organisasi koheren

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

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

melalui budaya yang sama bagi tujuan meningkatkan pengajaran dan prestasi sekolah. Beliau menjelaskan kerangka kerja beliau dengan menerangkan petunjuk dan arah membayangkan beberapa tahap kepakaran yang dikongsi dengan sedikit perbezaan dalam tahap dan jenis kepakaran di kalangan individu.

Dalam erti kata lain, kepemimpinan distributif berasaskan dari fakta bahawa peningkatan yang besar memerlukan tindakan bersepadu di kalangan individu dengan pelbagai kepakaran kepemimpinan (Goleman-Boyatzis & McKee, 2002). Secara konsepnya Spillane menyatakan kepemimpinan distributif ialah peranan kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang individu kepada amalan yang dilaksanakankan oleh lebih ramai individu. Perspektif baru ini merubah orientasi kepemimpinan sebagai amalan yang lebih kepada mengkaji tentang peranan, keperibadian dan kebolehan (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Kepemimpinan yang ditakrifkan tersebut adalah terhasil daripada jalinan interaktif melalui interaksi dikalangan warga sekolah menggunakan kepakaran yang bersesuaian dengan situasi. Kajian Spillane mengenal pasti bahawa kepemimpinan distributif melibatkan ramai individu dalam kepemimpinan sekolah termasuk pemimpin formal, pemimpin tidak formal dan orang bawahan. Situasi adalah merujuk kepada pengalaman menggunakan kepakaran bagi melaksanakan tugas-tugas di sekolah setiap hari. Tugas-tugas tersebut tidak terhad kepada tugas formal yang berikan tetapi meliputi tugas dan peranan untuk penambah baikan sekolah. Rangka kerja integratif ini telah direka bertujuan untuk menyediakan ruang untuk membolehkan kepemimpinan diagihkan di kalangan kakitangan di sekolah.

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

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

Amalan kepemimpinan distributif dilihat tidak hanya fokuskan kepada kedudukan seorang pemimpin (pengetua). Sebaliknya, kepemimpinan distributif memberi fokus kepada bagaimana pemimpin dan pengikut bekerjasama menyelesaikan masalah atau mencapai matlamat. Walaupun pengetua mungkin merasa sedikit kekurangan dalam keberkesanan amalan kepemimpinan ini kerana pengetua tidak lagi menjadi fokus utama. Apabila sekolah mengamalkan kepemimpinan distributif, pengetua harus tahu peranan dan tugas yang perlu dilakukan, bagaimana agihan dibuat, siapakah yang berpotensi untuk menggalas amanah yang akan diberikan dan bagaimana pelaksanaannya.

Kajian tentang pemimpin yang bekerja sendirian tanpa sokongan orang bawahan adalah bercanggah dengan realiti yang sepatutnya berlaku, kerana kepimpinan perlu mendapat sokongan orang bawahan dalam usaha membangunkan organisasi. Gronn percaya terdapat penambahbaikan atau pendekatan kepemimpinan pelbagai bagi takrifan semula kepemimpinan sebenar bagi meletakkan kedudukan kepemimpinan sesebuah organisasi yang diagihkan dalam kalangan sebahagian, ramai individu atau mungkin semua ahli (Gronn, 2002).

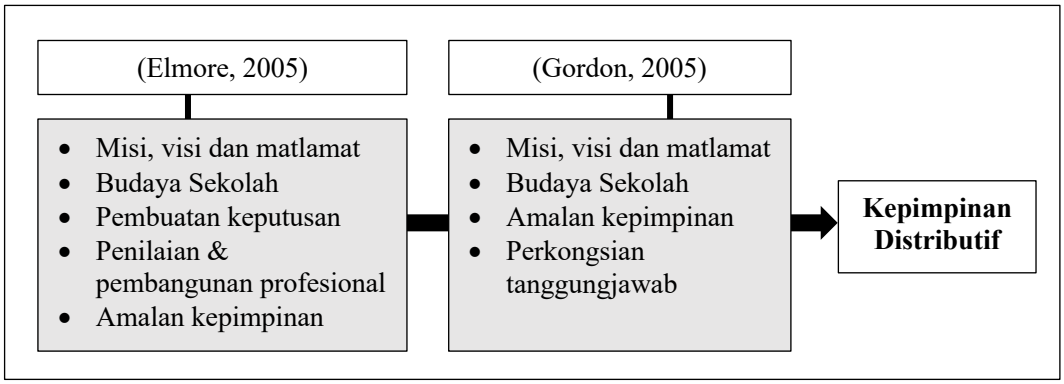
Kerangka kerja kepemimpinan distributif yang memerlukan pembahagian tugas kepada setiap kakitangan. Seperti yang ditakrifkan oleh Gronn sebagai kemampuan memindahkan penyelesaian secara bersama kepada orang bawahan agar berada dalam pasukan perubahan dan memanfaatkan perubahan teknologi yang sedang berkembang. Sama seperti penggunaan kepakaran oleh Spillane, keupayaan teknologi dikemukakan oleh Gronn merangkumi komponen ketara dan tidak ketara. Alat digunakan dalam tugas yang digabungkan dengan pengetahuan menunjukkan bahawa individu itu

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

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

memiliki keupayaan teknologi bagi sesebuah organisasi. Aspek tidak ketara keupayaan teknologi adalah reformasi sosial yang merangkumi nilai, visi, dan keperluan ahli-ahli organisasi. Integrasi kedua-dua aspek dalam pembahagian kakitangan menentukan corak kepemimpinan distributif.

Kolaborasi spontan, terhasil daripada interaksi tidak yang dirancang atau tidak ditugaskan pada awalnya telah berlaku apabila dua atau lebih individu yang menggunakan kepakaran mereka untuk menyelesaikan masalah atau menyiapkan tugasan. Hubungan kerja intuitif biasanya berlaku secara berterusan apabila dua atau lebih ahli bergantung pada satu sama lain. Bagi membezakan tentang apa yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah atau tugas tanpa paksaan. Kerangka konsep asas bagi kajian ini menggunapakai dimensi kepimpinan distributif (Elmore, 2005) dan telah dikemaskini seperti berikut (Gordon, 2005):



Rajah 2.7. Kerangka teori kajian kepimpinan distributif

Terdapat dua aspek yang membezakan kepemimpinan distributif dengan kepemimpinan yang lain, iaitu peranan semua ahli dalam garis kepimpinan meliputi semua peringkat agar dapat melibatkan semua sebagai tenaga penggerak dan pemacu perubahan serta interaksi antara pemimpin dengan orang bawahan sebagai satu

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

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

kumpulan yang selari, serasi dan satu aliran pemikiran untuk menunjang kemajuan organisasi menuju perubahan sebagaimana diharapkan. Justeru itu, pemimpin hendaklah sentiasa berada bersama, memberi galakan dan dorongan (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Amalan kepemimpinan distributif boleh diinstitusikan berdasarkan struktur formal di sebuah sekolah termasuk peranan, tahap atau jadual tugasan sesuatu organisasi. Kerangka konsep oleh Gronn dibina berasarkan hasil kajian Spillane dengan penambahan teori kesepaduan tindakan. Seterusnya, prasyarat tambahan yang diperlukan daripada ahli organisasi seperti kakitangan berpengalaman, kepelbagai pengetahuan, dan pengetua yang berpengalaman dalam usaha untuk melaksanakan tiga bentuk tindakan bersepadu bagi memperolehi kejayaan. Memimpin membawa maksud membawa anjakan perubahan dalam sikap, kemahiran dan pengetahuan staf untuk menerima perubahan dan menyesuaikan dengan cabaran global yang mempengaruhi kebijaksanaan pendidikan.

Pemimpin sebagai pemikir dan pembuat keputusan perlu melihat segala aspek dan pertimbangan ketika menjana strategi dan memimpin perubahan dengan meletakkan kepentingan staf sebagai keutamaan dan mengambil tindakan secara kolektif. Apa yang penting ialah bagaimana amalan dan perlakuan ditunjukkan. Selari dengan model Kepimpinan RasululLah *sallalLahu alayhi wasallam* yang memimpin dengan menunjukkan amalan (Aswandy et.al, 2021). Tingkahlaku dan amalan menjadi cerminan utama untuk dirujuk dan diukur dalam menilai sejauh mana kepimpinan distributif telah dilaksanakan dalam penstrukturan kerja organisasi (Gronn, 2002).

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

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

Kepemimpinan distributif perlu diamalkan di sekolah berdasarkan tiga alasan. Pertama, kepemimpinan distributif mempunyai normatif kuasa; ia mencerminkan perubahan yang semasa dalam amalan kepemimpinan di sekolah. Pertambahan bebanan kerja dalam sekolah telah menyebabkan pengembangan tanggungjawab dan tugas kepemimpinan. Situasi tersebut memerlukan kepemimpinan yan bertindak secara aktif dan diagihkan di sekolah. Model kepemimpinan secara tunggal, iaitu konsep pemimpin yang berkuasa penuh digantikan dengan kepemimpinan yang memberi tumpuan kepada pasukan bukannya individu melalui konteks yang lebih luas iaitu penekanan kepada guru, kakitangan sokongan dan pelajar sebagai pemimpin (Harris et.al, 2011). Istilah kepemimpinan distributif yang mempunyai kekuatan tersendiri. Sebagai alternatif pendekatan kepemimpinan yang telah muncul kerana keperluan disebabkan peningkatan tekanan dan cabaran kepemimpinan di sekolah.

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

Dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks, peranan kepemimpinan juga memerlukan pelbagai jenis kepakaran dan bentuk kepemimpinan yang fleksibel untuk memenuhi tuntutan perubahan dan cabaran. Terdapat keperluan yang semakin meningkat dan didapati struktur organisasi lama persekolahan tidak sesuai dengan kehendak pembelajaran dalam abad ke dua puluh satu.

Satu model baru kepemimpinan distributif muncul berdasarkan kerjasama, rangkaian dan pelbagai agensi kerja (Leithwood et.al, 2007). Kepemimpinan distributif mempunyai kuasa yang dapat dijelaskan secara empirikal. Terdapat kajian yang mendapati wujud hubungan yang kuat antara bentuk kepemimpinan distributif dan perubahan organisasi yang lebih positif (Leithwood et.al, 2007). Dapatan kajian kini menunjukkan bahawa corak perkongsian kepemimpinan dalam sesebuah organisasi

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

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

dan menyatakan amalan kepemimpinan distributif lebih berkemungkinan untuk memperolehi prestasi dan hasil organisasi dengan lebih baik (Bass & Bass, 2008).

Amalan kepemimpinan, pemikiran dan tingkahlaku pemimpin, bagaimana situasi yang dialami, perlu terima hakikat untuk berkerjasama dalam kerangka kerja. Berdasarkan alasan tersebut, kepemimpinan perlu diagihkan kepada setiap individu di sekolah berbanding sebelumnya hanya dipikul seorang diri. Ini membolehkan peluang ahli komuniti lain di sekolah untuk memainkan peranan kepemimpinan dalam lapangan kerja yang ditugaskan, perkongsian dalam membuat keputusan, dan menjadi sebahagian daripada kerangka kerja kepemimpinan (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Dalam model tersebut, organisasi mempunyai kapasiti untuk memimpin diri sendiri dan melaksanakan tugas tanpa kewujudan individu utama (pengetua). Kepemimpinan adalah bukan semudah fungsi seorang pengetua sekolah, atau sesiapa individu lain atau pemimpin kumpulan lakukan. Mereka mencadangkan bahawa ianya tentang aktiviti yang dibawa masuk oleh pemimpin, bagi interaksi antara satu sama lain dalam konteks yang lebih khusus, dan ruang lingkup tugas yang lebih spasifik. Perspektif distributif yang menganggap aktiviti kepemimpinan pada tahap sekolah adalah melebihi kepemimpinan pada tahap individu (Bush & Ng, 2019).

Telah wujud tanggapan tentang kepemimpinan di luar kefahaman sebenar terhadap peranan kepemimpinan formal lebih daripada 65 tahun. Konsep agihan kepemimpinan sebagai teori pengganti pemimpin. Teori tersebut membahaskan bahawa kepemimpinan sebagai satu fenomena organisasi secara menyeluruh.

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

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

Kepemimpinan distributif mempunyai kefahaman konsep awal seperti pengkongsian dalam membuat keputusan, kepemimpinan secara penglibatan dan pemberatan secara khusus tentang perubahan dalam pengajaran dan pembelajaran (Kouzes & Posner, 2007).

Sesungguhnya guru-guru, staf, pentadbir, ibubapa, pelajar, dan ahli komuniti memerlukan perkongsian kepemimpinan yang membolehkan keputusan yang memuaskan dicapai. Jenis kepemimpinan tersebut telah menggunakan pelbagai nama lain seperti: pengkongsian, pengasingan, perhubungan, putaran, kolektif, pemusatan kumpulan, perluasan, penyertaan, kecairan, inklusif, dan sokongan (Lunenburg & Ornstein, 2004).

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

Manakala satu lagi model mentakrifkan semula kepemimpinan distributif sebagai suatu tanggungjawab setiap individu dalam sesebuah sekolah Model ini memerlukan anjakan paradigma terhadap minda untuk penambahbaikan sesebuah organisasi. Kajian tentang kepimpinan memberi fokus hanya kepada pemimpin yang menerajui sekolah tetapi tidak menjurus kepada perkaderan kepimpinan di semua peringkat kepimpinan disekolah hingga kepada kumpulan pelaksana iaitu guru-guru (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Kepemimpinan dalam sekolah menjangkaui posisi kepemimpinan formal yang dilantik. Mereka mengesyorkan bahawa teori kepemimpinan sekolah memerlukan satu gambaran yang lebih tepat iaitu sebagai satu kepemimpinan yang dikongsikan dikalangan pemimpin formal dan pemimpin bawahan (Gronn, 2002). Kepemimpinan memerlukan setiap orang terlibat (pengetua, guru-guru, staf sekolah, pegawai-pegawai

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

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

pelajaran daerah, ibu bapa, komuniti, dan pelajar) bagi mengambil tanggungjawab dalam sesebuah sekolah dan peranannya dilaksanakan oleh pemimpin dengan cekap dan mahir (Newmann & Simmons, 2000).

Amalan kepimpinan merentas pelbagai peringkat kepimpinan dalam organisasi yang melibatkan pelbagai peranan, akauntabiliti dan tugas. Dalam organisasi yang hendak diarahkan kepada kemajuan, perkongsian tanggungjawab tidak boleh dielakkan kerana setiap peringkat kepimpinan mempunyai hubungan saling bergantung dalam menjayakan misi dan visi yang telah ditetapkan (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011).

Bidang tugas pemimpin adalah mengelakkan guru-guru dari gangguan luaran dan dalaman terhadap isu-isu selain pengajaran dan pembelajaran, agar wujud suasana kerja yang aktif secara bersama dan menggunakan interaksi berkualiti terhadap isu-isu pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin sekolah bertanggungjawab mewujudkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Hal ini suatu keperluan bagi pemimpin bawahan kerana melalui sistem sokongan dan suasana (*condition*) yang menyokong, matlamat pengajaran berkualiti dapat dicapai (Lashway, 2003).

Instrumen *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) melibatkan lima dimensi kepimpinan distributif iaitu : (1) misi, visi dan matlamat, (2) budaya sekolah, (3) membuat keputusan, (4) pembangunan profesional dan (5) amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Gordon (2005) telah menggunakan instrumen ini sebagai indikator untuk mengenal pasti amalan kepimpinan distributif (Elmore, 2005). Dalam membuat keputusan misalnya, orang bawahan boleh dilibatkan bersama agar mereka

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

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

lebih faham kenapa sesuatu dasar atau perubahan itu perlu dilaksanakan sekaligus memudahkan penyampaian kepada yang lain tentang tugas dan peranan yang diperlukan oleh pihak pengurusan dan kepimpinan sekolah. Kepimpinan tidak lagi bersifat autokrattik tetapi demokratik yang melibatkan kerja berpasukan (Siva, 2014).

a. Misi, visi dan matlamat (Halatuju sekolah)

Dimensi misi, visi dan matlamat sekolah melibatkan peranan pengetua dalam menentukan tujuan utama sekolah. Dalam kepemimpinan distributif, para pemimpin perlu bekerja bersama-sama untuk mewujudkan satu misi, visi dan matlamat bersama. Ramai pengkaji telah menyatakan definisi bagi pernyataan hala tuju sekolah berkaitan misi, visi dan matlamat (Gordon, 2005). Matlamat yang hendak dicapai mestilah jelas agar bentuk tindakan yang akan diambil nanti relevan dan dapat mencapai matlamat yang dimaksudkan (Newmann & Simmons, 2000).

Melaksanakan perubahan organisasi dengan amalan kepimpinan distributif memang meninggalkan kesan yang luar biasa kerana peranan kepimpinan tidak lagi dominan hanya kepada pemimpin semata-mata, sebaliknya semua peringkat kepimpinan dan barisan anggota pelaksana turut menjalankan peranan yang telah diagihkan sebagai satu pasukan yang matang dan saling berkolaboratif mencapai matlamat organisasi (Amjad-Imran & Iqbal, 2011). Hal ini menjadikan perjalanan organisasi lebih sistematik dan terarah dengan tindakan yang lebih konkrit dan saling menyokong di antara satu sama lain disamping menjadi pengalaman pembelajaran yang bermakna (Angelle & DeHart, 2011).

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

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

Melalui perkongsian tanggungjawab dalam menterjemahkan visi dan misi, kesepakatan antara ahli menjadi lebih teguh dan tindakan yang diambil juga lebih konkrit kerana setiap ahli mendapat dorongan dan menunjukkan komitmen yang. Pengetua yang cemerlang akan memimpin organisasi ke arah hala tuju yang jelas dengan memanfaatkan potensi yang ada dalam kalangan anggota organisasi untuk dibangunkan melalui peluang dan ruang yang disediakan agar memberi impak kepada pembangunan organisasi (Sergiovanni, 2006).

b. Budaya sekolah

Dimensi ini, menggalakkan iklim sekolah untuk pembelajaran yang positif, menunjukkan bahawa budaya sekolah terbukti memberikan kesan kepada pencapaian akademik yang berterusan (Hallinger & Heck, 2010). Kepemimpinan distributif mesti membentuk budaya sekolah yang menyokong pertumbuhan guru dan pelajar (Gordon, 2005). Budaya dalam kepemimpinan distributif, terdiri daripada interaksi antara kepimpinan dan pelbagai peringkat kepimpinan disamping mewujudkan persekitaran kerja yang saling menyokong dan menggalakkan pelibatan ahli-ahli organisasi melalui ruang dan peluang kerjaya yang diberikan sekaligus memberikan pengalaman dalam meningkatkan kepemimpinan dalam kalangan guru (Berjaoui & Karami, 2019).

Langkah memberi penurunan kuasa (e*mpowerment*) kepada orang bawahan dalam melaksanakan dasar, membangunkan kurikulum, menambah baik latihan dan menguruskan peruntukan panitia yang turun dengan cara pengurusan yang cekap merupakan satu budaya yang perlu dibangunkan dengan pendekatan meluas kepada

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

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

semua pihak untuk bersama-sama pemimpin menyumbang kepada perkembangan dan kemajuan organisasi (Cherif-Overbye & Stefurak, 2009).

Tujuan utama dalam membelanjakan peruntukan ialah memberi pulangan kepada kemenjadian murid dengan memastikan iklim pembelajaran yang kondusif dapat disediakan disamping memastikan bahan bantu belajar dapat digunakan untuk mendorong suasana pembelajaran yang menyeronokkan dan memudahkan akses pendidikan kepada semua murid (Abd. Ghafar Mahmud, 2013).

Pengetua sebagai pemimpin sekolah boleh menyediakan sistem sokongan yang bersesuaian kepada pembangunan kurikulum, kerana kepimpinan instruksional di bilik darjah dan langkah pembangunan kurikulum bukan hanya bergantung kepada kepimpinan guru semata-mata tetapi bentuk sokongan yang mereka terima untuk memperkasakan pembelajaran yang berimpak tinggi kepada murid-murid (Davies et.al, 2005). Oleh yang demikian, sebagai pemimpin hendaklah berlaku adil, memberi sokongan yang berterusan, memberikan ganjaran atas keberhasilan yang ditunjukkan dan suasannna kerja yang kondusif. Tahap sokongan organisasi yang diberikan oleh pengurus (pengetua) kepada warga guru secara relatifnya mempunyai pengaruh langsung ke atas gelagat individu dan kumpulan guru dalam sesebuah sekolah (organisasi) itu dari segi motivasi, sikap dan prestasinya (Ancona, 2018).

c. Perkongsian tanggungjawab

Dalam konteks perkongsian tanggungjawab, aktiviti-aktiviti kepemimpinan perlu dikongsi di kalangan ramai individu dalam sesebuah organisasi. Tambahan pula,

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

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

perkongsian tanggungjawab kepemimpinan perlu diberi melalui pembangunan profesional bagi membolehkan individu untuk belajar dan berkembang (Gordon, 2005). Langkah menyediakan pembangunan profesional kepada individu, akan menjadi lebih berkesan dalam membantu pelajar untuk belajar (Dzulizzi, 2011).

Perkongsian tanggungjawab dalam kepemimpinan distributif adalah perspektif alternatif kepada kepemimpinan secara solo, yang mana amalan tersebut diterima bagi meningkatkan kapasiti individu secara kolektif untuk menjayakan tugas mereka dengan lebih berkesan (Yulk, 2013). Ketidak upayaan pemimpin dalam melebarkan proses membuat keputusan dan melaksanakan tanggungjawab kepada orang bawahan boleh mencabar kewibawaan beliau sebagai pemimpin kerana kelemahannya akan lebih ketara jika tiada sokongan dan kerjasama daripada orang bawahan. Pemimpin tidak cekap dan berkemahiran dalam semua perkara misalnya dalam aspek pengurusan teknologi, pengurusan data, pengurusan kewangan dan pengurusan disiplin murid (Baharuzaini et.al, 2019).

d. Amalan kepemimpinan

Amalan kepimpinan yang wujud di sekolah melibatkan interaksi pemimpin dengan pengikut adalah bergantung kepada situasi dan konteks sekolah (Spillane-Harvenson & Diamond, 2011). Hal ini menunjukkan tindakan pemimpin dalam memberi takrifan, mengimplementasi dan mengembangkan interaksi antara ahli organisasi (Gordon & Berry, 2006). Tambahan pula, ia memberikan pengetahuan dan panduan untuk pemimpin sekolah bertindak dan seterusnya menjadi struktur rutin kepemimpinan di

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

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

sekolah. Amalan kepemimpinan ialah interaksi antara pemimpin dan pelbagai alatannya. Amalan kepemimpinan diagihkan dikalangan pemimpin formal dan tidak formal (Hallinger & Heck, 2010).

Pemimpin yang bijak ialah dapat memanfaatkan kekuatan sumber manusia yang ada dalam organisasi untuk menggerakkan perubahan (Abd. Ghafar Mahmud, 2013). Langkah ini turut menyediakan peluang kepada pegawai berkenaan untuk memberi sumbangan yang lebih bermakna dan menonjolkan kepakarannya yang selama ini tidak digunakan (Bass, 2000). Hal ini membawa kebaikan bukan hanya kepada pihak pengurusan dan kepimpinan sekolah tetapi juga kepada individu pegawai berkenaan yang mendapat pengiktirafan pihak pengurusan dan peluang untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan laluan kerjayanya (Christy, 2008).

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

2.6 Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Distributif

Keperluan mengenal pasti dimensi kepimpinan yang kritikal untuk melaksanakan transformasi sekolah secara sistematik. Perbezaan yang signifikan antara dimensi kepemimpinan distributif diperolehi dari sekolah berprestasi tinggi dan rendah berdasarkan analisis multivariat yang dibuat. Analisis regresi mendapati budaya sekolah; misi, visi,dan matlamat; perkongsian tanggungjawab; dan amalan kepimpinan sebagai turutan kepentingan dimensi dalam meramalkan prestasi sekolah. Pengaruh kepimpinan distributif terhadap persekitaran sekolah juga mendapati persekitaran sekolah dipengaruhi secara signifikan ($r=0.584$; $p<0.05$), (Gordon, 2005).

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

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

Kajian oleh Smith (2007) bagi memahami penglibatan guru terhadap empat dimensi kepemimpinan distributif di sekolah yang diberi mandat untuk melaksanakan kepemimpinan distributif. Dapatan menunjukkan guru-guru terlibat dalam semua empat dimensi tersebut. Kebanyakan guru terlibat dengan kepemimpinan distributif dalam dimensi misi, visi dan matlamat dan guru kurang terlibat dalam dimensi amalan kepemimpinan.

Guru sekolah rendah lebih terlibat dalam semua empat dimensi kepemimpinan distributif berbanding menengah rendah dan menengah atas. Guru-guru sekolah menengah lebih mengamalkan perkongsian tanggungjawab berbanding sekolah rendah (Smith, 2007).

Dalam menentukan dimensi kepemimpinan distributif, yang paling menjadi amalan di sekolah rendah dan menengah di daerah Missouri menunjukkan semua pemimpin bersedia untuk mengamalkan kepemimpinan distributif di sekolah masing-masing. Pemimpin sekolah rendah adalah lebih tinggi daripada sekolah menengah kesediaan mengamalkan dimensi kepemimpinan distributif (Christy, 2008).

Untuk meneroka bagaimana pengetua Bangladesh memahami teori kepemimpinan dan sejauh mana mereka menggunakan pendekatan kepemimpinan distributif mendapati bahawa pengetua mempunyai pengetahuan serta pengalaman yang mencukupi untuk memimpin sekolah mereka; kebanyakan kemahiran kepemimpinan mereka telah dibangunkan melalui pengalaman dan memberi tumpuan kepada kepemimpinan kurikulum.

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

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

Walau bagaimanapun, mereka tidak mempunyai pengetahuan teori yang berbeza pendekatan dan konsep kepemimpinan sekolah, kerana mereka tidak mempunyai peluang formal untuk mengikuti program latihan kepemimpinan. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat beberapa amalan kepemimpinan distributif dilaksanakan di sekolah mereka (Abu Nayeem, 2011).

Untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan distributif dan pencapaian pelajar yang diwakili oleh dimensi kepemimpinan distributif di sekolah rendah di dua daerah di kawasan bandar. Hasil kajian menunjukkan tiada hubungan yang signifikan, sama ada positif atau negatif, antara dimensi kepemimpinan distributif dan pencapaian pelajar (Terrell, 2010). Manakala kajian untuk meneroka tahap kepemimpinan distributif dari perspektif guru. Kajian ini bagi menentukan adakah dapatan menunjukkan terdapat amalan kepemimpinan distributif.

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

Dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara tahap amalan antara sekolah terhadap kepemimpinan distributif (Baharom, 2004). Kajian untuk mengenal pasti tahap kepimpinan distributif, komitmen kerja dan tekanan pekerjaan terhadap guru-guru dalam aliran pendidikan teknik dan vokasional juga pernah dilaksanakan. Dapatan menunjukkan tahap kepimpinan distributif yang diamalkan adalah sederhana tinggi dan dimensi kerjasama pasukan paling dominan (Siva, 2014).

Disamping itu, kajian untuk mengenalpasti pengaruh kompetensi emosi kepada amalan kepemimpinan distributif dalam kalangan pemimpin pertengahan di sekolah menengah di Kedah mendapati bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif

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

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

antara kepemimpinan distributif dan kecekapan emosi (Zuraidah et.al, 2016). Hubungan kepimpinan distributif terhadap efikasi kendiri guru di sekolah berasrama penuh (SBP) dan sekolah menengah kebangsaan (SMK) menunjukkan hubungan sederhana tinggi. Didapati efikasi kendiri guru yang lebih tinggi di Sekolah Berasrama Penuh berbanding dengan Sekolah Menengah Kebangsaan. Hasil kajian menunjukkan beberapa implikasi teori dan cadangan mengenai peranan dan kesan kepemimpinan distributif terhadap efikasi kendiri guru sekolah menengah di Malaysia (Rosnarizah Abdul Halim, 2014).

Berdasarkan tinjauaan didapati terdapat beberapa kajian yang menggunakan *Distributed Leadership Readinnes Scale* (DLRS) sebagai insrumen mengukur kepemimpinan distributif di Malaysia. Kajian yang telah dijalankan bertujuan untuk mengukur terdapatnya hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah di pantai timur, Semenanjung Malaysia mendapati tahap konstruk kepimpinan distributif iaitu visi, misi dan matlamat (M=4.23; SP=.53); budaya sekolah (M=4.08; SP=.51); perkongsian tanggungjawab (M=4.18; SP=.57); dan amalan kepimpinan (M=3.98; SP=.57) secara keseluruhannya (M=4.12; SP=.48) berada di tahap yang tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan yang kuat antara kepemimpinan distributif dengan kepimpinan guru di sekolah menengah (r=.855, p=.000). Dapatan kajian ini juga mendapati ada hubungan yang positif dan signifikan yang kuat antara amalan kepimpinan distributif pengetua dan kepimpinan guru (Tashi, 2013).

Kajian yang lain, turut meninjau amalan kepimpinan distributif di beberapa sekolah menengah terpilih di Malaysia yang menunjukkan amalan ini memang telah

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

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

diamalkan dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah. Dapatan kajian mendapati responden menyatakan bahawa kepemimpinan distributif dipraktikkan di sekolah mereka. Ini bermakna warga sekolah terpilih ini telah sedia maklum dan didedahkan dengan konsep kepemimpinan distributif dalam pengurusan sekolah mereka (Rosnarizah Abdul Halim, 2014).

Kajian seterusnya mengenal pasti kesediaan guru melibatkan diri menerima perkongsian tanggungjawab bersama pihak kepimpinan. Kajian ini telah menunjukkan bahawa tahap kesediaan guru adalah tinggi yang dapat dinterpretasikan sebagai perubahan yang amat positif kerana guru-guru sedia melaksanakan tanggungjawab jika diamanahkan kepada mereka (Norasmah & Rofilah, 2013).

Dapatan kajian berkenaan dengan kepimpinan distributif dan tahap kualiti persekitaran sekolah yang melibatkan pemimpin-pemimpin di sekolah menengah kebangsaan zon utara, Semenanjung Malaysia memperlihatkan amalan kepimpinan distributif responden berada pada tahap yang tinggi iaitu nilai min (M=3.92; SP=0.51). Menunjukkan bahawa pemimpin sekolah berkesan di sekolah menengah kebangsaan zon utara, Semenanjung Malaysia mengamalkan kepimpinan distributif pada tahap yang tinggi (Zuraidah et.al, 2016).

Selanjutnya kajian di Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Semenanjung Malaysia menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif secara keseluruhannya berada di tahap yang tinggi. Min yang diperolehi di SK (M=4.03; SP=.40) dan SJKC (M=3.99; SP=.45). Dapatan kajian juga menunjukkan kesemua konstruk kepimpinan distributif di Sk dan SJKC berada di tahap yang tinggi

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

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

iaitu visi, misi dan matlamat di SK (M=4.14; SP=.36), diikuti dengan konstruk Budaya Sekolah (M=4.07; SP=.45), kemudian diikuti dengan konstruk Perkongsian Tanggungjawab (M=4.05; SP=.50) dan konstruk Amalan Kepimpinan (M=3.85; SP=.55) (Poh & Tai, 2021). Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif yang signifikan pada tahap sederhana antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah.

Kajian di sebuah sekolah menengah di negeri Selangor menunjukkan amalan kepimpinan distributif pengetua berada pada tahap yang tinggi dan juga mempunyai kadar korelasi dengan kepuasan kerja guru (Zoolaiha, 2017). Kajian mereka diperkukuhkan lagi melalui dapatan kajian tentang amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah di daerah Sri Aman, Sarawak mendapati tahap amalan berada di tahap yang tinggi dan mempunyai korelasi yang positif dengan kepuasan kerja guru (Chin & Jamalullail, 2018). Kajian lain di daerah Subis, turut mengemukakan dapatan yang hampir sama dan mendapati amalan kepimpinan distributif guru besar tersebut berada pada tahap tinggi (Dayangku Bibi & JamalullLail Abd Wahab, 2018).

2.7 Organisasi Pembelajaran

Kajian-kajian yang dibuat berkaitan organisasi pembelajaran kebiasaannya berorientasikan perniagaan atau korporat. Bermula pada awal 90-an baharulah kajian organisasi pembelajaran mencakupi bidang pendidikan. Fokus utama kajian ini adalah untuk melihat tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua di

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

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

sekolah menengah harian biasa dan hubungannya terhadap prestasi kerja guru (Jamal Yunus, 2020). Kajian hubungan amalan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru di sekolah terutamanya di Negeri Sarawak masih agak kurang walaupun telah banyak kajian-kajian yang dilakukan oleh pengkaji barat dan tempatan berkenaan dengan keberkesanan amalan organisasi pembelajaran terhadap peningkatan sesebuah organisasi (Dayangku Bibi & JamalullLail Abd Wahab, 2018).

2.7.1 Definisi organisasi pembelajaran

Organisasi pembelajaran merujuk corak pemikiran baru yang dipupuk dengan aspirasi secara kolektif diperluaskan, dan setiap orang terus belajar untuk belajar bersama (Senge, 2006). Organisasi pembelajaran adalah 'sistem' pembelajaran bersama organik daripada mesin birokratik impersonal atau entiti yang didorong oleh pasaran yang tertumpu pada minat dan persaingan individu (Bui & Baruch, 2010).

Organisasi pembelajaran merujuk kemahiran membuat, memperoleh dan memindahkan pengetahuan dan mengubah tingkah lakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 2000). Organisasi pembelajaran juga merujuk serangkaian syarat dan proses inti yang mendukung kemampuan organisasi untuk menilai, memperoleh, dan menggunakan maklumat dan pengetahuan diam-diam yang diperoleh dari pekerja dan pihak berkepentingan untuk berjaya merancang, melaksanakan, dan menilai strategi untuk mencapai tujuan prestasi (Bowen et.al, 2007). Terdapat empat perspektif untuk memahami organisasi pembelajaran, iaitu : (1) pembelajaran organisasi, (2) pembelajaran di tempat kerja, (3) iklim pembelajaran, dan

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

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

(4) struktur pembelajaran (Ortenbald, 2002).

Pada awal abad ke 20, sekitar 1950-an, konsep pemikiran sistem (*systemic thinking*) telah diperkenalkan yang mempromosikan bagaimana guru-guru dapat meneroka idea baharu melalui aktiviti perbincangan dan percambahan idea bagi tujuan penambahbaikan sistem dan struktur pembelajaran. Pada tahun 1970-an ideanya ini kemudian dikembangkan menjadi pembelajaran organisasi yang membolehkan setiap ahli bertukar-tukar pandangan tentang kerja buat mereka dalam merangka dan menerapkan kaedah baharu yang lebih berkesan dan mudah diaplikasikan. Disinilah lahirnya konsep *single-loop learning* dan *double-loop learning*.

Pada era 80-an, ideanya ini kian berkembang selari dengan meningkatnya kesedaran dan persaingan organisasi untuk meningkatkan kegiatan ilmiah dan peningkatan kemahiran dalam kalangan ahli organisasi bagi tujuan pembangunan profesional melalui kegiatan belajar dan pengalaman bermakna. Pada awal 90-an banyak tulisan tentang kegiatan pembelajaran dalam organisasi untuk meningkatkan daya saing, kualiti penyampaian dan peningkatan kompetensi telah diterbitkan dengan menggunakan istilah yang kita kenal dengan sebutan organisasi pembelajaran .

Organisasi pembelajaran menjurus kepada budaa pembelajaran pada tahap yang tinggi yang membina corak pemikiran baharu, berkongsi visi serta belajar berterusan (Senge, 2006). Organisasi pembelajaran merujuk kepada organisasi yang aktif dengan aktiviti pembelajaran yang berterusan yang meluaskan fungsi pembelajaran sepanjang hayat (Williams, 2011). Organisasi pembelajaran merupakan proses menambah ilmu dan kemahiran untuk memperbaiki amalan dan kebiasaan agar tindakan yang diambil

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

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

adalah bertepatan dengan standard dan tidak bertentangan supaya kualiti pendidikan dapat dipertahankan. Selari dengan peningkatan ilmu dan kemahiran tersebut, kualiti organisasi juga dapat ditingkatkan serta berupaya menyediakan ahli-ahli dalam organisasi untuk berhadapan dengan situasi baharu dan menyesuaikan diri persekitaran yang berubah-ubah (Bass, 2000).

Pembelajaran merujuk kepada kegiatan memproses maklumat untuk disimpan dalam ingatan melalui pemerhatian dan penambahan pengalaman baharu dalam membentuk dan mengubah tingkahlaku, dengan melihat empat aspek penting yang berkait rapat dengan organisasi pembelajaran iaitu : (1) pencapaian pengetahuan, (2) pengagihan maklumat, (3) intepretasi maklumat dan (4) memori organisasi (Hartley, 2007).

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

Pandangan beliau tentang kegiatan pembelajaran berlaku dalam keadaan disedari atau tidak disedari malahan tidak terhad hanya kepada peningkatan pencapaian semata-mata tetapi juga melibatkan perubahan tingkahlaku. Hal ini menunjukkan manusia akan terus belajar dan belajar daripada pengalaman dan penemuan baharu yang mereka dapati dengan tujuan tertentu yang ingin mereka capai.

Organisasi pembelajaran sebagai langkah membentuk persekiaran yang mempengaruhi ahli-ahli dalam organisasi untuk belajar daripada apa yang mereka perhatikan melalui interaksi yang berlaku untuk menambah baik amalan ke arah pengurusan yang lebih cekap, peningkatan pengetahuan, kemahiran dan pembangunan organisasi (Marquart, 2002). Sehubungan dengan itu, organisasi pembelajaran sebagai amalan kemahiran mencipta, langkah menyebarkan pengetahuan dan mengubah

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

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

persepsi untuk menerima pengetahuan baru (Garvin, 2000). Budaya dalam kalangan ahli organisasi untuk menyerap perubahan dan belajar sesuau yang baharu dengan meningkatkan pengetahuan, kefahaman dan kemahiran adalah pokok utama dalam kegiatan organisasi pembelajaran sebagaimana yang telah dirujuk kepada pelbagai pelbagai pentakrifan sebelum ini. Apa yang penting, pemimpin sentiasa memberi galakan dan mewujudkan suasana yang menyokong dan membantu.

Pemimpin hendaklah menyokong dan menyediakan ruang yang luas kepada ahli-ahli organisasi untuk mendorong berlakunya komuniti profesional yang mengembangkan budaya pembelajaran dan percambahan ilmu untuk kepentingan bersama (Northouse, 2017). Pemimpin perlu mengambil langkah dan inisiaif secara berterusan untuk menyediakan peluang dan ruang belajar kepada anggota organisasi di semua peringkat bagi meningkatkan ilmu, pengetahuan dan kemahiran agar menambahkan kecekapan dan tindakan dengan memanfaatkan kebolehan dan kepakaran yang diperolehi.

Organisasi pembelajaran memberi penekanan kepada langkah pembangunan profesionalisme berterusan (PPB) kepada guru-guru dengan mendorong peluang belajar di semua peringkat organisasi bagi membolehkan warga organisasi meningkatkan keupayaan masing-masing (Bush & Ng, 2019). Proses belajar tidak akan pernah berhenti. Pembelajaran boleh terjadi menerusi pengalaman, pemerhatian, peniruan, pembacaan, komuniti pembelajaran dan persekitaran yang mendokong. Melalui kegiatan pembelajaran berterusan ini, dapat membawa kemajuan dan menjadikan organisasi berdaya saing.

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

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

Merujuk kajian-kajian lepas berkaitan organisasi pembelajaran yang membuat interpretasi dalam dua perspektif : (1) sekolah sebagai struktur yang direkabentuk agar setiap ahli didalamnya belajar tentang perkara baharu yang memberi kesan dan pengaruh kepada organisasi serta (2) membangunkan budaya menimba ilmu, berkongsi pandangan dan memperbaiki amalan untuk tujuan membangunkan sumber manusia dan organisasi. Sekolah sebagai sebuah institusi yang akan membawa perubahan tentu sekali memerlukan budaya baharu dalam mencerminkan kebersamaan dan kesatuan dalam menggarap ilmu dan kemahiran untuk kepentingan semua (Garavan, 1997).

2.7.2 Konsep organisasi pembelajaran dan pembelajaran organisasi

Pemahaman tentang sekolah sebagai organisasi pembelajaran masih lagi baharu namun dengan komitmen untuk melihat kemajuan organisasi dan perubahan dapat dijana, percambahan minda dan sumbang saran idea melalui kegiatan yang berpaksikan budaya pembelajaran manakala konsep pembelajaran organisasi pula merujuk kepada proses dan aktiviti pembelajran yang dilalui oleh semua warga organisasi berkenaan serta proses memperbaiki tindakan melalui ilmu dan kefahaman yang lebih baik (Gill, 2018).

Sekolah menjadi tapak untuk menyediakan peluang memperbaiki tindakan melalui ilmu dan kefahaman yang lebih baik. Tujuannya untuk mengesan seterusnya membuat pembetulan terhadap kesilapan yang menghalang pembelajaran. Setiap seorang sumber manusia memiliki potensi terpendam yang perlu dibangunkan melalui langkah belajar tanpa jemu dalam usaha membangunkan kapasiti dan meningkatkan

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

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

kompetensi.

2.7.3 Organisasi dan perkembangannya

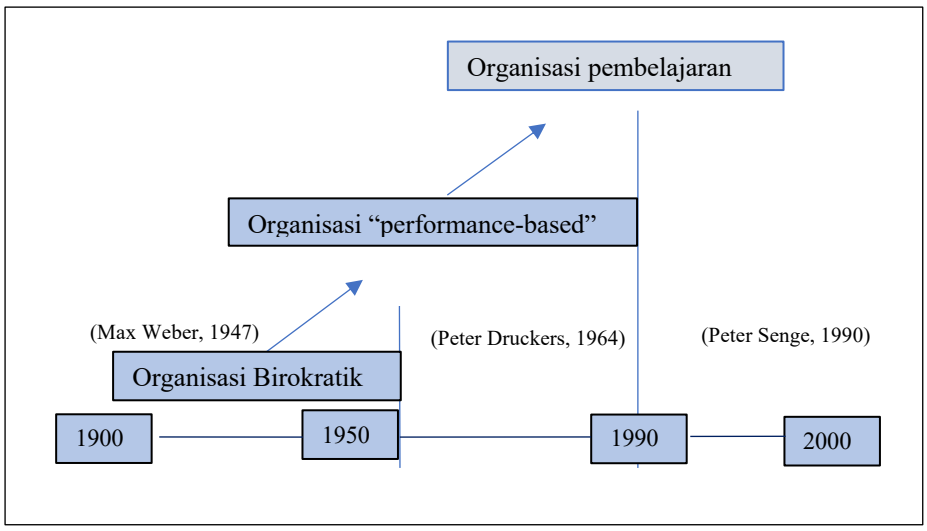
Organisasi ialah satu unit sosial yang dibentuk untuk tujuan mencapai matlamat tertentu. Semua organisasi mengimpikan untuk kekal teguh, mampu beradaptasi dan terus berkembang sebagai respons kepada keperluan, keinginan dan aspirasi masyarakat di dalam dan luar organisasi. Perubahan dan perkembangan yang dilalui oleh organisasi adalah selari dengan perkembangan persekiaran global yang memberi impak kepada perubahan struktur kepimpinan dan sistem penyampaian (Rosnah-Faizal & Saedah, 2014).

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

Sekolah itu dapat dianggap sebuah syarikat yang melibatkan perkongsian anggotanya melibatkan kuasa, pengaruh dan keteladanan. Keteladanan yang baik dan mengikut aturan, akan memberi kesan kepada ahli yang melihat dan mengamati sekaligus mengubah kecenderungan dan gelagat kepada sesuatu yang lebih baik. Organisasi juga melibatkan pengagihan sekelompok kerja kepada individu yang saling berkaitan (Park & Rojewski, 2006). Istilah organisasi daripada perkataan Yunani, iaitu organon yang bermaksud alat (instrument) jadi organisasi merujuk segala perbuatan dan tindak tanduk ahli dalam sesebuah organisasi yang berorientasikan maklumat dan berlaku secara kolektif dan pembelajaran melalui pengalaman. Takrifan tentang organisasi adalah berbeza-beza antara seseorang pengkaji dengan pengkaji yang lain (Marsick & Watkins, 2003).

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

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



Rajah 2.8. Perkembangan organisasi (Hitt, 1995)

Melihat perubahan tingkahlaku, setiap organisasi mempunyai ahli-ahli yang mempunyai keperluan berbeza dan mempunyai cara tersendiri bagi melaksanakan sesuatu kerja. Sesebuah organisasi itu bukan hanya mengandungi manusia, tetapi juga kandungan pengetahuan dan kemahiran yang ada pada diri setiap ahli organisasi. Jika digabungkan dan digembelinggkan, tentu sekali akan menghasilkan impak yang luar biasa kepada organisasi (Senge, 2006). Hasil pengamatan yang telah dilakukan (Hitt, 1995), terhadap ketiga-tiga teori yang dikemukakan, beliau mengemukakan tiga paradigma yang wujud tentang organisasi pembelajaran. Beliau melihat, pernyataan Weber tentang organisasi birokratik lebih menilai kecekapan pengurusan, jika melihat kepada Drucker lebih berfokust kepada *performance,* manakala jika merujuk Senge lebih melihat kepada hasil / *outcomes* dan menilai bagaimana keberkesanan organisasi dalam memanfaatkan pengetahuan, pengalaman dan kemahiran ahli-ahlinya.

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

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

2.7.4 Organisasi pembelajaran bagi konteks perniagaan

Keperluan untuk setiap guru meningkatkan pengetahuan dan kemahiran adalah amat penting melalui proses belajar yang berterusan agar relevan dengan perubahan semasa dan dapat memenuhi keperluan murid (Hargreaves, 2012). Hal ini bertepatan kerana pelibatan guru dalam pembelajaran profesional memberi kesan yang ketara dan impak yang positif ketika memimpin proses instruksional (Harris et.al, 2011). Oleh yang demikian, organisasi digalakkan untuk melaksanakan program latihan dan latihan semula bagi melengkapkan kapasiti sedia ada bagi memenuhi keperluan kemajuan teknologi terkini dan perubahan yang dinamik, di samping membantu pembangunan kerjaya individu.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Keupayaan sesebuah syarikat untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran juga dianggap sangat mustahak atas sebab proses globalisasi yang memerlukan perubahan dilakukan secara berterusan (Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin, 2009). Ramai pengkaji yang telah menekankan perihal pentingnya organisasi pembelajaran menjadi amalan dalam sesebuah organisasi sebagai strategi untuk meningkatkan prestasi dan juga sebagai satu-satunya kelebihan persaingan yang lestari untuk organisasi bertindak kepada persekitaran perniagaan yang dinamik dan semakin sukar untuk dijangkakan (Davies et.al, 2005). Melalui kegiatan belajar bukan sahaja dapat mengenal pasti bidang-bidang baharu yang belim diteroka tetapi juga dapat memperbaiki kelemahan diri untuk lebih berjaya. Dalam kajian-kajian yang berfokuskan "*educational setting*" yang telah dibuat memberi gambaran bahawa amalan organisasi pembelajaran boleh membangunkan serta meningkatkan keberkesanan serta keupayaan sesebuah organisasi (Ortenbald, 2002).

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

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

Pelibatan guru dalam aktiviti pembelajaran profesional memberikan implikasi yang besar kepada amalan pengajarannya. Dapatan menunjukkan kegiatan pembelajaran merupakan aspek kritikal yang penting dan perlu diberikan perhatian agar dapat meningkatkan pengetahuan dan mendorong ke arah meningkatkan komitmen individu dan pasukan perubahan bagi menjayakan transfornmasi sekolah (Thoonan et.al, 2011).

Promosi organisasi pembelajaran dapat membantu meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja. Dorongan pembelajaran berterusan, pembelajaran budaya yang luas, dan pemikiran sistem, tersedia untuk mengubah sikap dan pendapat pekerja terhadap pekerjaan dan meningkatkan kepuasan dalaman secara mental. Selanjutnya, akan meningkatkan idea pekerja mengenai nilai dan memberi kuasa kepada pekerja sebenarnya dapat meningkatkan keinginan dan motif pekerjaan dan juga meningkatkan prestasi kerja (Chang & Lee, 2007). Budaya organisasi mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran, nilai-nilai menghormati orang, inovasi, kestabilan dan keagresifan mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan perkongsian maklumat (McKinnon et.al, 2003).

Guru yang berkualiti menjadi salah satu isu yang masih kritikal kerana perubahan yang melanda bidang pendidikan memerlukan guru-guru cakna dengan perubahan dan dinamik kepada perubahan yang berlaku. Justeru itu, keupayaan guru untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran dalam membuat penambahbaikan sekolah adalah amat diharapkan (Hallinger & Heck, 2010). Menyentuh tentang kegiatan belajar dalam kalangan guru-guru adalah cerah jika persekitaran yang mendokong diwujudkan dan guru-guru diberi peluang secara kreatif untuk

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

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

melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka (Postholm, 2011).

Dalam konteks inovasi pendidikan, guru-guru belajar secara individu dan kolaboratif melalui beberapa kaedah seperti daripada pemerhatian dan berkongsi, bertukar-tukar cerita, bantuan peralatan, idea dan amalan terbaik (Voulales & Sharper, 2005). Antara kegiatan belajar yang berkembang dalam amalan guru-guru ialah membuat refleksi kendiri, membuat catatan, membaca buku, mengadakan perbincangan, meneliti dan menganalisis dokumen dan sebagainya (Jamaliah Abdul Hamid, 2008). Inisiatif kepimpinan untuk memberi ruang kepada guru-guru mengembangkan budaya pembelajaran perlulah diutamakan untuk melangkah bersama dalam suasana sekolah sebagai organisasi pembelajaran (Marzano et.al, 2005).

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

2.7.5 Organisasi pembelajaran bagi konteks pendidikan

Idea berkenaan organisasi pembelajaran telah berkembang melalui apa yang diketengahkan oleh Senge (1967) yang telah mencetuskan fenomena dan mendapat respons balas yang begitu tinggi daripada para pemikir, penyelidik, pengamal kepimpinan dan pihak yang berkepentingan.

Ramai yang menunjukkan minat dengan idea ini dan mengubah persepsi mereka tentang pengupayaan anggota organisasi dan menambah baik amalan pengurusan dan kepimpinan melalui budaya perkongsian, perlakuan dan amalan. Dalam karya Senge (2000) bertajuk *Schools that learns,* menunjukkan pelbagai dapatan kajian yang telah dilakukan sehingga menghasilkan pelbagai model untuk membantu

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

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

para pendidik mengaplikasikan konsep tersebut.

Melalui kegiatan belajar bukan sahaja dapat mengenal pasti bidang-bidang baharu yang belim diteroka tetapi juga dapat memperbaiki kelemahan diri untuk lebih berjaya. Dalam kajian-kajian yang berfokuskan "*educational setting*" yang antaranya telah dibuat oleh Coppieters, 2005; Hussein, Omar, Noordin, & Ishak, 2016a, 2016b; Mushtag & Malik, 2018; Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola, 2018; Pokharel & Ok Choi, 2015, memberi gambaran bahawa amalan organisasi pembelajaran boleh membangunkan serta meningkatkan keberkesanan serta keupayaan sesebuah organisasi.

2.7.6 Organisasi pembelajaran sebagai strategi meningkatkan kualiti guru

Menurut dapatan dari kajian oleh Thoonan, Sleegers, Oort, Peetsma dan Geijsel (2011), penglibatan guru dalam aktiviti pembelajaran profesional memberikan implikasi yang besar kepada amalan pengajarannya. Dapatan menunjukkan kegiatan pembelajaran merupakan aspek kritikal yang penting dan perlu diberikan perhatian agar dapat meningkatkan pengetahuan dan mendorong ke arah meningkatkan komitmen individu dan pasukan perubahan bagi menjayakan transfornmasi sekolah.

Chang dan Lee (2007) mendapati dari penyelidikan praktikal bahawa promosi organisasi pembelajaran dapat membantu meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja. Dorongan pembelajaran berterusan, pembelajaran budaya yang luas, dan pemikiran sistem, tersedia untuk mengubah sikap dan pendapat pekerja terhadap pekerjaan dan

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

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

meningkatkan kepuasan dalaman secara mental. Selanjutnya, akan meningkatkan idea pekerja mengenai nilai dan memberi kuasa kepada pekerja sebenarnya dapat meningkatkan keinginan dan motif pekerjaan dan juga meningkatkan prestasi kerja. McKinnon et al. (2003) mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran, nilai-nilai menghormati orang, inovasi, kestabilan dan keagresifan mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan perkongsian maklumat.

Gardiner dan Whiting (1997) mendapati tingkah laku yang dilihat merupakan tindak balas terhadap persekitaran luaran bukan sahaja memberi kesan yang baik kepada prestasi organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan pekerja. Berdasarkan pelbagai literatur, organisasi pembelajaran menunjukkan kesan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan dan prestasi kerja.

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

Menurut Hallinger & Heck (2010), guru yang berkualiti menjadi salah satu isu yang masih kritikal kerana perubahan yang melanda bidang pendidikan memerlukan guru-guru cakna dengan perubahan dan dinamik kepada perubahan yang berlaku. Justeru itu, keupayaan guru untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran dalam membuat penambahbaikan sekolah adalah amat diharapkan.

Dapatan kajian oleh Postholm (2011), berkaitan kegiatan belajar dalam kalangan guru-guru adalah cerah jika persekitaran yang mendokong diwujudkan dan guru-guru diberi peluang secara kreatif untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Kajian oleh Henze, Van Driel dan Verloop (2009) berkaitan pembelajaran guru yang berpengalaman dalam konteks inovasi pendidikan mendapati guru belajar

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

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

secara individu dan kolaboratif melalui beberapa kaedah seperti daripada pemerhatian dan berkongsi, bertukar-tukar cerita, bantuan peralatan, idea dan amalan terbaik.

Dalam dapatan kajian yang diperolehi oleh Jamaliah Abdul Hamid (2008), mendapati antara bentuk kegiatan belajar yang berkembang dalam amalan guru-guru ialah membuat refleksi kendiri, membuat catatan, membaca buku, mengadakan perbincangan, meneliti dan menganalisis dokumen dan sebagainya. Marzano, Walters dan Mcnulty (2005) melihat inisiatif kepimpinan untuk memberi ruang kepada guru-guru mengembangkan budaya pembelajaran perlulah diutamakan untuk melangkah bersama dalam suasana sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

2.7.7 Organisasi pembelajaran sebagai strategi meningkatkan keberkesanan sekolah

Sebagai sebuah organisasi yang bukan berasaskan keuntungan tidak mengecualikan sekolah untuk memiliki kelebihan dalam persaingan (*competitive advantage*). Ibu bapa hari ini lebih cenderung untuk menghantar anak mereka ke sekolah-sekolah yang memiliki pencapaian akademik yang cemerlang. Oleh yang demikian, tidak mahu tidak sekolah disandarkan sebagai harapan untuk memberi sinar kejayaan kepada anak-anak mereka menjadi insan yang seimbang dan cemerlang (Ahmad Rafaai et.al, 2021).

Pengurusan prestasi telah muncul ketika organisasi berusaha terus-menerus untuk mengoptimumkan sumber daya manusia mereka dalam menghadapi tekanan persaingan yang semakin meningkat. Konsensus umum dalam literatur organisasi

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

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

pembelajaran adalah bahawa pembelajaran di peringkat organisasi adalah prasyarat untuk perubahan dan prestasi organisasi yang berjaya (Suliman, 2001). Pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan intelektual pekerja; kerana organisasi seperti itu akhirnya akan menjadi lebih baik dengan mempunyai pekerja yang terpelajar. Pembelajaran organisasi dapat dianggap sebagai proses penciptaan, pemerolehan dan penyatuan pengetahuan yang dinamis yang bertujuan untuk pengembangan sumber dan keupayaan yang menyumbang kepada prestasi yang lebih baik (Watkins & Marsick, 2003).

Terdapat hubungan positif yang signifikan antara ukuran aktiviti pembelajaran dan prestasi di tempat kerja yang menunjukkan bahawa prestasi yang lebih tinggi terlibat dalam jumlah aktiviti pembelajaran yang lebih besar (Garvin, 2000). Dapatan dari kajian yang dilakukan di firma perkilangan kecil juga menunjukkan bahawa pembelajaran organisasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi kewangan dan bukan kewangan syarikat (Spicer & Sadler Smith, 2006).

Organisasi dengan keharmonian yang paling besar antara organisasi dan tujuan individu adalah organisasi yang peka terhadap individu dan memberi mereka sumber dan peluang untuk belajar dan berprestasi. Organisasi yang menjadikan pembelajaran, pendidikan, dan pembangunan sebagai keutamaan telah melihatnya membuahkan hasil melalui keuntungan yang lebih besar dan peningkatan kepuasan kerja pekerja meneliti kesan pembelajaran di tempat kerja terhadap kepuasan kerja di bank perdagangan kecil Amerika Syarikat dan melaporkan hubungan yang signifikan antara pembelajaran di tempat kerja dan kepuasan kerja pekerja. Menurut mereka,

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

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

sebahagian besar kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan adanya peluang belajar pekerjaan (Rowden & Connie, 2005).

Salah satu daripada ciri-ciri sekolah yang berkesan di Malaysia adalah sekolah sebagai organisasi pembelajaran, dalam erti kata lain sekolah mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran sebagai landasan untuk membentuk budaya pembelajaran dalam kalangan gurunya. Budaya organisasi pembelajaran yang mantap sememangnya wujud di sekolah berkesan. (Nor Ashikin, 2009).

Organisasi pembelajaran amat penting dikembangkan bagi menyokong dan menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat dan berterusan kepada semua warga sekolah. Ciri-ciri organisasi pembelajaran yang diamalkan merupakan komponen penting untuk menentukan serta meningkatkan prestasi sesebuah sekolah akan dapat memacu ke arah kecemerlangan sekiranya konsep pembelajaran sepanjang hayat diamalkan (Korth, 2017).

Kegiatan belajar secara berterusan telah menjadi sinergi utama dalam memacu pertumbuhan kesedaran dalam kalangan anggota organisasi sekaligus meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan mereka (Chong-Faizal & Zuraidah, 2016). Keberkesanan guru-guru dalam memimpin pembelajaran adalah berlaku hasil daripada kesedaran guru-guru untuk meningkatkan keupayaan mereka, dalam aspek pengetahuan dan kemahiran selaras dengan standard global melalui kegiatan belajar dan membudayakan amalan peningkatan ilmu dan kompetensi (Kyriakides et.al, 2010). Komunikasi berkesan dan perhubungan kerja yang baik dalam kalangan anggota organisasi telah meningkatkan pembangunan sumber manusia dan kekuatan sekolah

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

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

dalam konteks membawa transformasi (Ratna & Ng, 2006). Institusi seperti sekolah seharusnya melaksanakan ciri-ciri organisasi pembelajaran untuk tujuan memperbaiki kualiti guru dan sekolah (Senge, 2006). Untuk memastikan pembelajaran berkembang, ada perubahan pada tingkah laku untuk bertambah baik, dan penciptaan iklim bagi memudahkan pembelajaran, elemen organisasi pembelajaran telah dikenal pasti sebagai sebuah model organisasi yang paling ideal diamalkan (Garvin, 2000).

Berdasarkan perbincangan berkaitan organisasi pembelajaran dapatlah disimpulkan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat merangsang banyak perubahan dalam budaya kerja dan kepuasan ahli-ahli organisasi dalam sistem penyampaian dan perubahan cara baharu dalam memimpin proses pembelajaran yang memberi impak tinggi kepada murid. Hal ini amat penting bagi menjana organisasi yang mapan dan memenuhi ciri-ciri sekolah berkuakiti selaras dengan standard global (Lakomski, 2001).

2.7.8 Ciri-ciri organisasi pembelajaran

Penemuan kajian berbentuk meta analisis terhadap sorotan kajian lampau mengenai organisasi pembelajaran seperti yang telah dijelaskan oleh Swee dan Richards (1997), menemui lima ciri utama dalam mengenalpasti sama ada aktiviti pembelajaran berlaku dalam sesebuah organisasi seperti berikut:

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

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

i. Visi dan misi yang jelas

Visi yang jelas perlu dikongsi bersama-sama kepada setiap individu dalam sesebuah organisasi yang berperanan sebagai sebuah sistem. Visi perlu difahami oleh staf bagi membolehkan untuk mereka mampu melaksanakan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh yang demikian, pemimpin sesebuah organisasi perlu memberi galakkan untuk semua staf bekerjasama bagi tujuan mencapai objektif dalam organisasi (Senge, 2006). Untuk tujuan tersebut, aktiviti pembelajaran merupakan salah satu yang boleh dilaksanakan kerana ianya berupaya mengubah tingkah laku staf ke arah yang lebih positif (Pedlar et.al, 2011).

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

ii. Kepimpinan yang berkomitmen tinggi

Visi organisasi dan pembelajaran dalam sesebuah organisasi hanya akan mampu tercapai jika pemimpin bertindak dengan memberi komitmen yang tinggi. Antara tindakan yang menujukkan komitmen pemimpin ialah mewujudkan budaya saling mempercayai agar semua individu dalam organisasi meyakini bahawa kejayaan dan kegagalan adalah sebahagian dari proses pembelajaran (Abd. Ghafar Mahmud, 2013).

Sebagai seorang pemimpin, faktor-faktor penghalang kepada kejayaan aktiviti pembelajaran juga harus dikenalpasti. Seterusnya pemimpin perlu membantu organisasi bagi mereka bentuk visi untuk mengatasi apa jua halangan yang timbul serta mengenalpasti pengetahuan berkaitan yang mungkin boleh membantu. Secara ringkasnya, peranan seorang pemimpin adalah penting bagi mewujudkan dengan

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

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

tingkah laku yang dimiliki dalam organisasinya untuk sebuah iklim pembelajaran. Seperti contoh, dengan bersikap terbuka terhadap kritikan dalam organisasi, memberi ruang untuk maklum balas dalam kalangan staf, memberi sedikit kuasa kepada pengikut untuk membuat keputusan serta mengambil risiko dan yang paling penting berani mengakui kesilapan diri (Garvin, 2000).

iii. Uji kaji dan ganjaran

Dalam sesebuah organisasi, peluang harus direbut atas masalah yang timbul. Oleh yang demikian, untuk merebut peluang di persekitaran organisasi usaha staf untuk ke arah itu harus disokong dengan struktur dan sistem yang ada. Seperti contoh, penyediaan insentif oleh Jabatan Kewangan untuk staf yang berupaya untuk melaksanakan inovasi dan berani mengambil risiko perlu direka bentuk (Pedlar et.al, 2011).

iv. Pemindahan pengetahuan

Pemindahan pengetahuan merupakan langkah memindahkan apa yang telah dipelajari dalam bentuk amalan dan perubahan tingkahlaku dengan cara kerja yang jelas, pantas dan berintegriti. Hal ini bermakna, penyebaran maklumat dalam organisasi merupakan satu bentuk peluang yang sepatutnya direbut oleh setiap ahli organisasi (Garvin, 2000).

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

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

v. Kerja berpasukan untuk menyelesaikan masalah

Individu dalam organisasi tidak boleh tertinggal daripada matlamat yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, pembentukan sebuah pasukan yang kuat bagi menyelesaikan masalah perlulah disokong melalui sistem dan struktur organisasi melalui semangat kerja berpasukan merentasi bidang atau jabatan dengan mengurangkan rasa kebergantungan terhadap kepimpinan organisasi (Ahmad Rafaai et.al, 2021).

2.7.9 Kepimpinan organisasi pembelajaran

Memimpin organisasi dengan merangsang budaya pembelajaran dalam kalangan ahli-ahlinya adalah penting dalam proses membangunkan organisasi dan melonjakkan transformasi (Voulales & Sharper, 2005). Sebagai pemimpin transformasi, pemimpin hendaklah berupaya menerajui perubahan dan memimpin ahli-ahli organisasi ke arah hala tuju yang telah ditetapkan Seorang pemimpin perlulah berupaya memenuhi peranan dan tanggungjawabnya untuk memberi inspirasi dan membangkitkan kesedaran kepada perubahan yang hendak dilaksanakan (Lakomski, 2001).

Kejujuran dan integriti yang tinggi penting diamalkan dalam memimpin agar segala kekurangan dan kelemahan dapat dikenal pasti manakala sebarang isu dan konflik yang wujud dapat ditangani dengan pendekatan yang bijaksana dan pertimbangan yang wajar menggunakan teknik *human touch* yang boleh membina hubungan yang harmoni dan rasa kebersamaan (Phillips, 2013).

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

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

Sebuah model kepimpinan sekolah berdasarkan pemerhatian yang dibuat dan pengalaman ketika memimpin sekolah telah dikemukakan dengan meleakkan komponen penghargaan kendiri dan pengiktirafan sebagai keutamaan yang perlu diberi perhatian dalam memimpin dan menerajui sekolah. Setiap manusia sukakan penghargaan dan mahu diri mereka diiktiraf biarpun dalam bentuk yang ringkas seperti hadiah, sijil atau insentif kewangan malahan juga ucapan terima kasih dan emotikon tanda bagus kerana kepada orang bawahan pengiktirafan sebegini amat bermakna kepada mereka (Yap, 2006).

Amalan kepimpinan dalam sesebuah organisasi pembelajaran adalah menggalakkan pengaruh ideal, memberikan motivasi dan inspirasi serta membina stimulasi intelektual kepada guru (Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin, 2009). Peranan penting pemimpin dalam organisasi pembelajaran ialah mengalakkan guru dan kakitangan untuk terus meningkatkan ilmu profesional (Crosbie, 2005).

Oleh yang demikian, latihan yang sesuai dalam organisasi perlulah dirancang dan disediakan kepada kakitangan oleh pemimpin. Penguasaan peribadi seorang pemimpin sangat berkait rapat dengan cerminan pengaruh kepimpinan yang ideal yang merupakan salah satu prinsip teras dalam organisasi pembelajaran (Garavan, 1997). Keupayaan seorang pengetua dalam menerajui dan memimpin sekolah disertai dengan kelebihan peribadi dalam ilmu dan kemahiran selain mempunyai pengaruh dan aura yang berkesan kepada orang bawahan (Ratna & Ng, 2006).

Kuasa peribadi boleh merujuk kepada nilai karsmatik seorang pemimpin yang melonjakkan kredebiliti mereka kepada orang bawahan sekaligus memberi kesan yang

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

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

mendalam kepada staf kerana tutur kata, idea, pemikiran dan tingkahlaku yang ditunjukkan semuanya berimpak positif (Abu Nayeem, 2011).

Asas spiritual kepada organisasi pembelajaran yang sebenarnya ialah penguasaan peribadi (Bogler, 2017). Indiviu yang memiliki penguasaan peribadi berkeupayaan untuk menyedari dan mengenal pasti perkara penting dalam tugas mereka. Visi individu, memfokuskan tenaga, membina kesabaran dan memperlihatkan realiti secara objektif dapat diperjelas dan diperincikan melalui disiplin pembelajaran secara berterusan (Senge, 2006).

Peranan utama pemimpin sekolah adalah untuk memberi kefahaman kepada guru untuk menerima falsasah pembelajaran dalam organisasi. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu memenuhi tuntutan tersebut dengan menjadi model pembelajaran di sekolah (Retna, 2007). Contoh pembelajaran terbaik dalam organisasi ialah aktiviti pembelajaran yang berteraskan kepada kepimpinan melalui teladan ini. Pengetua menjadi contoh kepada guru untuk belajar dan guru menjadi contoh kepada murid untuk belajar. Selain menjadi contoh melalui pembelajaran kendiri, seorang pemimpin perlu juga berupaya untuk sentiasa memberi sokongan dan juga memimpin secara kolaboratif aktiviti pembelajaran di sekolah (Chang & Lee, 2007).

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

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

2.7.10 Model-model organisasi pembelajaran

a. Lima disiplin pembelajaran (Senge, 2006)

Situasi di mana organisasi belajar tidak mendatangkan hasil yang diingini adalah satu perkara yang tidak mengejutkan. Kurang upaya untuk proses pembelajaran dalam sesebuah organisasi masih berlaku walaupun banyak usaha dilakukan untuk menangani permasalah tersebut. Diantara punca wujudnya ketidakupayaan ini ialah sikap dan juga amalan staf yang tidak mempunyai kemahiran dan disiplin yang sepatutnya untuk tujuan memikul tanggungjawab sebagai egen pembelajaran dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, Senge menekankan bahawa untuk menjadikan proses pembelajaran yang dilaksanakan dapat membantu mewujudkan sebuah organisasi pembelajaran,

Lima disiplin yang dimaksudkan ialah mengembangkan kepakaran kendiri dengan membangunkan model mental, perkongsian visi, pembelajaran sepasukan dan pemikiran sistem. Dengan kelima-lima komponen ini, pembelajaran dapat dibudayakan dan sekolah dapat menjadi sebuah organisasi pembelajaran. Pemikiran, usaha dan penyatuan kakitangan dalam organisasi mestilah melibatkan usaha dan langkah pembangunan kendiri agar dapat menjayakan peranan dengan berkesan dan mempunyai panduan dan halatuju yang jelas.

Disiplin ini berkaitan dengan sikap dan amalan pekerja yang perlu ada pada mereka bagi membantu organisasi menuju sistem organisasi pembelajaran. Senge turut

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

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

menyatakan bahawa ketidakupayaan belajar dalam kalangan pekerja mampu ditawarkan dengan lima prinsip dalam disiplin ini. Apa yang pasti pembelajaran kendiri dan pembelajaran sepasukan menjadi inisiatif penting yang perlu dikembangkan dalam konteks membudayakan organisasi pembelajaran. Berikut adalah penjelasan ringkas berkenaan dengan lima disiplin pembelajaran yang diperkenalkan oleh Senge:

i) Penguasaan diri (*Personal mastery*)

Dalam ciri penguasaan diri ini, setiap individu dalam organisasi dituntut supaya sentiasa berada pada tahap kecekapan yang tinggi dan relevan. Setiap ilmu dan kemahiran yang ada dalam diri tidak boleh statik sebaliknya perlulah mengikut peredaran masa untuk sentiasa ditingkatkan agar dapat berdaya saing dan mengikut aliran perkembangan global. Selain dari itu juga, semangat sentiasa untuk mempertingkatkan diri secara berterusan perlu dipupuk dalam diri pekerja supaya kebolehan, pengetahuan dan kecekapan yang sedia ada sentiasa pada tahap keperluan masa kini.

Pekerja-pekerja dalam organisasi juga sentiasa bersemangat dan secara proaktif memperoleh kecekapaan dan kebolehan baru tanpa perlu menunggu peluang sahaja. Malah pekerja-pekerja digalakkan untuk sentiasa berminat bagi meluaskan kecekapan dan kebolehan kepada bidang-bidang yang lain dan tidak hanya terhad pada satu bidang sahaja.

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

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

Penguasaan diri menjadi kriteria utama yang perlu ada dalam diri setiap ahli organisasi kerana perkembangan ilmu sentiasa ke hadapan, jika kita ketinggalan tentu sekali akan memberi kesan kepada cara dan kaedah penyampaian kita kepada pelanggan dan menjejaskan kualiti perkhidmatan.

ii) Model mental (*Mental model*)

Model mental pula menuntut supaya individu pekerja berfikiran lebih terbuka kepada dunia luar dan tidak terikat pada satu kepercayaan dan perspektif sahaja. Setiap pekerja perlu melihat sesuatu dengan perspektif yang lebih luas dan terbuka untuk menerima pembaharuan dan beradaptasi dengan persekitaran yang lebih mencabar. Setiap guru tidak boleh terhad hanya kepada satu-satu kaedah, sebaliknya meneroka banyak pendekatan dan cara kerja yang baharu untuk memperbaiki amalan agar lebih berkesan.

Pengalaman yang ada dalam diri individu disifat sebagai penting kerana individu tersebut berkemungkinan akan berkongsi pengalaman yang sedia ada ditambah dengan ilmu-ilmu baharu yang diperolehi. Selain daripada itu, pengalaman yang dilalui boleh juga menjadi satu pembelajaran untuk meningkatkan keupayaan dan memperbaiki kelemahan dan menjadi model mental yang dapat dijadikan sebagai petunjuk dan panduan (Kim, 2003). Model mental bererti momen-momen pengalaman yang pernah dilalui dan tersimpan dalam skemata yang memberi tindak balas terhadap sesuatu yang dihadapi untuk memberi ingatan semula dan pencerahan tentang apa yang boleh dan patut dilakukan bagi mengatasi cabaran tersebut. Hal ini seperti satu pantulan yang mengingatkan seseorang tentang tindakan yang betul yang boleh diambil (Raybould, 2000).

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

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

iii) Visi sepunya (*Shared vision*)

Visi merupakan harapan dan hala tuju yang telah dibangunkan bersama tentang masa hadapan yang seharusnya ingin dicapai dalam sesebuah organisasi. Ianya benar-benar akan dimiliki bersama bila setiap individu juga memiliki gambaran yang sama justeru mempunyai keinginan dan komitmen untuk mencapainya.

Pernyataan visi atau wawasan organisasi perlulah jelas, mudah difahami dan tahu arah tujuannya agar setiap ahli organisasi berperanan dalam mencapainya melalui usaha yang konsisten dengan kerjasama yang mantap. Disinilah peranan kepimpinan distributif berlaku dan organisasi pembelajaran diterjemahkan dalam bentuk perlakuan dan tindakan yang tepat dan peranan yang jelas.

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

Segala potensi dan kelebihan staf boleh digarap dan dikembangkan bagi mencapai visi dan melaksanakan misi yang telah ditetapkan bersama untuk kepentingan organisasi. Senge berpandangan perkongsian visi dapat memudahkan gerakerja yang dirancang dan dilaksanakan dan merangsang setiap ahli untuk melengkapkan pengetahuan dan kemahiran bagi menjayakannya.

iv) Pembelajaran berpasukan (*Team learning*)

Keutamaan dalam pembelajaran berpasukan ialah mewujudkan pelbagai pengumpulan pendapat individu dalam sesebuah organisasi yang kemudiannya akan menghasilkan "*collective intelligence"*. Kepentingan pasukan juga diberi keutamaan dalam setiap

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

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

individu dan bukannya hanya belajar untuk kepentingan diri sendiri. Dengan disiplin ini, para staf digalakkan untuk berfikir secara bersama-sama dan menggabungkan kepakaran yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai matlamat yang dikehendaki organisasi Pemimpin perlu meletakkan diri ahli-ahli organisasi dalam satu pasukan bukannya bertindak secara bersendirian dan individual.

Tindakan perlu dibuat secara kolektif bagi mendapatkan hasil dan impak yang maksima. Oleh yang demikian, pembelajaran sepasukan (*team* learning) perlu diwujudkan dalam diri pekerja agar dapat dihayati dan diamalkan. (Hackman et.al., 2002). Setiap ahli organisasi boleh meneroka pelbagai bidang dan perkara baharu melalui sisem pembelajaran yang dibentuk secara berpasukan. Semuanya saling berkongsi idea dan meneroka maklumat untuk menambah baik amalan (Lakomski, 2001).

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

v) Pemikiran bersistem *(Systems thinking)*

Berfikir untuk mencari penyelesaian terhadap isu dan cabaran tidak dapat lari daripada proses belajar dan meneroka maklumat menggunakan pelbagai kaedah dan pendekatan secara mendalam, menyeluruh, inklusif dan holistik. Untuk mendalami sesuatu isu dan masalah, tidak boleh dilihat dari satu sisi sahaja dan tidak boleh berpandukan kepada seorang sumber atau sepihak sahaja. Segala yang terjadi dalam organisasi melibatkan sistem secara keseluruhan, saling berhubungan dan menyokong antara satu sama lain (Harris et.al, 2011).

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

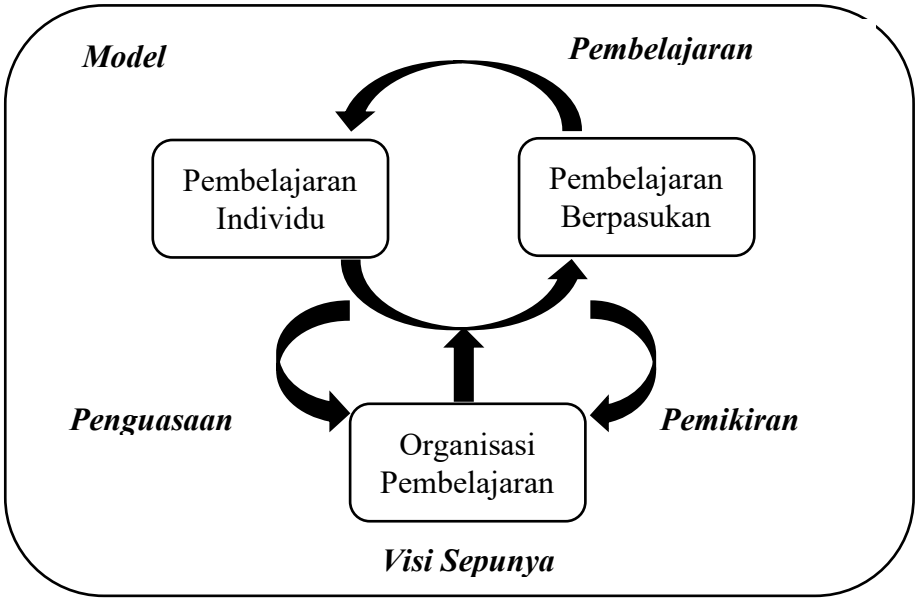
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Apa yang menarik tentang pemikiran bersistem ialah individu yang mempunyai cara berfikir seperti ini cenderung tidak menyalahkan orang lain kerana selalu melihat dirinya sebagai sebahagian daripada setiap kejadian yang terjadi. Mereka selalu mengutamakan penyelesaian yang bersifat fundamental dan bukannya simptomatik. Pemikiran bersistem merangsang perubahan yang dikehendaki dengan idea-idea yang dikembangkan daripada yang kompleks kepada yang mudah serta daripada yang abstrak kepada yang konkrit, melalui cara ini, setiap idea dapat dicerakinkan dan diterjemahkan untuk menggerakkan perubahan yang hendak dibawa (DuFour-Eaker & Many, 2006).

Pemimpin menjadi model ikutan dan teladan yang memberi inspirasi kepada orang bawahan, justeru itu beliau hendaklah menunjukkan contoh bagaimana cara berfikir yang sistematik dikembangkan agar menjadi pelajaran kepada orang bawahan untuk melihat sesuatu secara *big* picture bukan hanya dalam pemikiran yang sempit dan terbatas (Hulpia & Keer, 2010). Kita telah membahaskan lima disiplin model mental yang dimaksudkan agar lebih difahami dan dapat diterjemahkan dalam bentuk kerja buat yang memberi kesan dan impak kepada setiap individu untuk memperbaiki kelemahan diri dan menjadi ahli organisasi yang aktif dapat mengintegrasikan kelima disiplin tersebut dalam budaya pembelajaran bagi meningkatkan keupayaan dan peranan.

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

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



Rajah 2.9. Model organisasi pembelajaran (Senge, 2006)

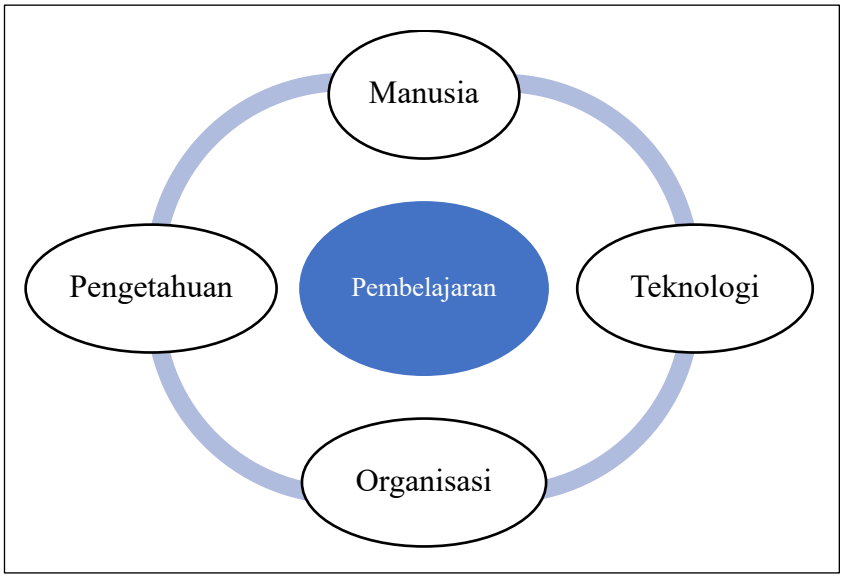
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

b. Model subsistem pembelajaran (Marquart, 2002)

Model Subsistem Pembelajaran merangkumi dinamik pembelajaran, transformasi organisasi, pemerkasaan pengikut, pengurusan pengetahuan dan sokongan teknologi kepada pembelajaran. Menurutnya, elemen-elemen ini penting dalam mengupayakan organisasi untuk berdaya saing secara global. Terdapat 14 prinsip yang boleh dirujuk dan dijadikan pegangan dalam meningkatkan produktiviti organisasi dan kemenjadiannya. Hal ini melibatkan pembelajaran berkaitan proses kerja dan peningkatan kualiti dalam memimpin dan mengurus. Setiap satu prinsip itu bersepadu dan saling berkait antara satu sama lain. Rujuk rajah berikut ini.

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

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



Rajah 2.10. Model sistem organisai pembelajaran (Marquart, 2002)

Marquardt mentransformasikan organisasi, pemberatan perlu diberi kepada visi, budaya, strategi dan struktur supaya lebih berorientasi kepada pembelajaran dan pembangunan selain daripada kerja dan produktiviti. Antara empat dimensi dalam model Marquardt, subsistem pembelajaran merupakan dimensi utama merangkumi lima kemahiran pembelajaran.

i) Pembelajaran

Proses belajar tidak terpisah daripada perjalanan sesebuah organisasi sebaliknya menjadi sistem yang bersepadu dengan tindakan yang diambil dalam organisasi, kerana kepincangan dan ketempangan dapat diperbaiki dan ditambah baik melalui kegiatan ahli-ahli memperbaiki kualiti perkhidmatan, menambah baik amalan dan memastikan standard dipatuhi.

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

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

Setiap pekerja perlu belajar menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang datang dan tindakan yang akan diambil. Pembelajaran merujuk kepada tahap dan jenis pembelajaran iaitu pembelajaran penyesuaian (*adaptive learning*), pembelajaran tanpa penglibatan (*anticipatory learning*), pembelajaran melalui tindakan (*action learning*) dan pembelajaran deutero (*deutero learning*).

ii) Organisasi

Subsistem ini mepunyai empat komponen utama iaitu visi (*vision*), budaya (*culture*), struktur (*structure*) dan strategi (*strategy*). Keempat-empat komponen ini saling berhubungan antara satu sama lain dalam proses pembangunan organisasi dan penghasilan adbir urus yang mapan dan berdaya tahan.

iii) Manusia

Elemen manusia melibatkan pekerja, pelanggan, pemimpin, pengurus, rakan kongsi, komuniti dan pemegang taruh yang memainkan peranan tersendiri dan memerlukan ruang dan peluang untuk mereka menyumbang kepada organisasi dan belajar meningkatkan keupayaan mereka dan memberi kesan yang optimal kepada pembangunan sekolah.

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

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

iv) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan proses memperoleh maklumat, memahami maklumat dan menggunakan maklumat bagi menghasilkan karya dan ciptaan yang boleh dimanfaatkan, disebarkan dan dikongsikan bersama ahli-ahli organisasi untuk jadi input, panduan, rujukan dan sebagainya yang merentas pelbagai disiplin pengetahuan (Bush, 2018).

v) Teknologi

Perubahan dan penggunaan rangkaian teknologi menjadi alat reformasi yang membolehkan pencapaian dan pertukaran pengetahuan. Dalam maksud yang serupa ialah proses teknikal, sistem dan pengalaman secara berstruktur di tempat kerja. Marquardt mengakui kemajuan teknologi dan penggunaannya dalam menggerakkan perubahan menjadi asas kepada kemajuan organisasi (Marquart, 2002).

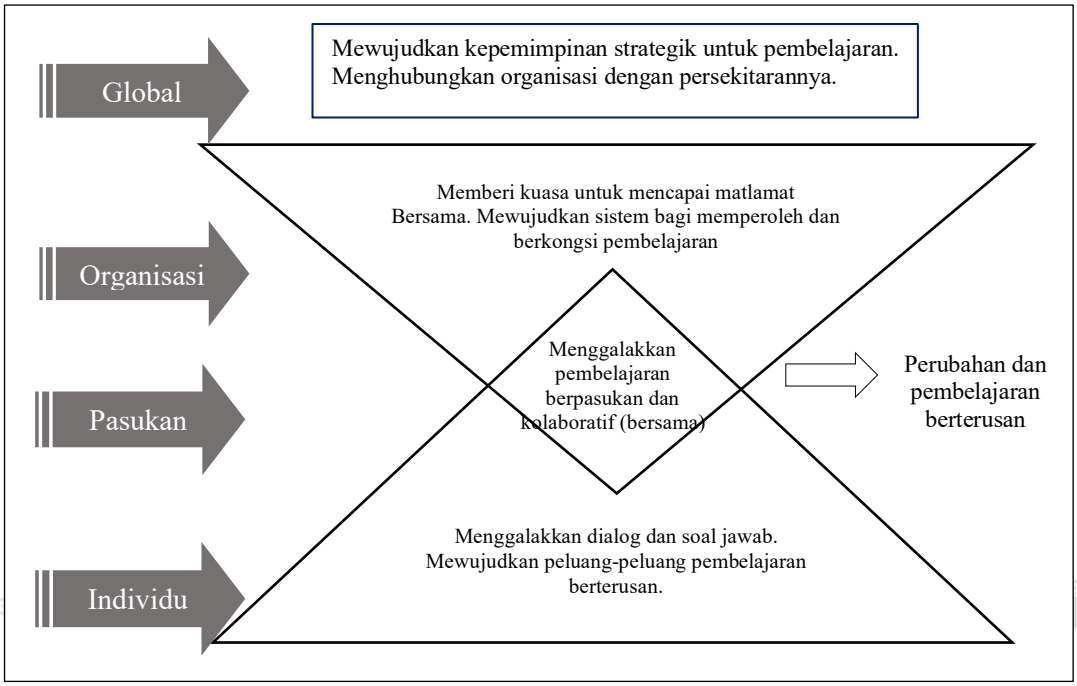
c. Model Tujuh Dimensi Pembelajaran (Watkins & Marsick, 1997)

Model ini dibangunkan mengambil kira bahawa pembelajaran berlaku dalam semua peringkat organisasi. Setiap individu melalui proses belajar melalui pelbagai pendekatan seperti dialog dan soal jawab dengan peluang pembelajaran berterusan. Merujuk kepada pasukan pula, pembelajaran berlaku secara kolaboratif untuk

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

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

meningkatkan kecekapan melalui pembelajaran sepanjang hayat dan pembangunan profesional berterusan dengan mewujudkan sistem yang mengarah kepada perkongsian pembelajaran untuk mencapai matlamat organisasi.



Rajah 2.11. Model tujuh dimensi pembelajaran (Watkins & Marsick, 2003)

Di peringkat global, pembelajaran berlaku melalui wujudnya hubungan dengan persekitaran yang mencabar dan dinamik yang menuntut usaha untuk meningkatkan keupayaan diri dalam mendepani cabaran dan persediaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang muncul. Tentu sekali hal ini menuntut kesediaan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam menggarap idea-idea baharu untuk mewujudkan persekitaran yang mendokong setiap ahli menganjak kepada amalan yang lebih baik.

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

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

Untuk mengukur pembelajaran dalam organisasi, model tujuh dimensi pembelajaran melibatkan dialog dan soal jawab, pembelajaran berterusan, pembelajaran secara pasukan dan kolaboratif, mendapatkan pengetahuan dan membentuk perkongsian pembelajaran untuk bersama menuju matlamat yang ditetapkan dengan membentuk persekitaran yang konstruktif dalam mengembangkan pemikiran inovatif untuk pembaharuan.

i) Galakan dialog dan pertanyaan

Bertanya dan bercakap berbeza dari segi gabungan idea-idea orang lain sebagai perantaraan pembelajaran. Ketika bertanya kita memerlukan kepercayaan yang tinggi dan tahu teknik yang hendak digunakan agar mendapat respons yang baik daripada individu yang menjadi sasaran pertanyaan. Selalunya kita mendapat alasan yang produktif untuk memberi pendapat dan menyampaikan idea serta melibatkan diri untuk mendengar dengan teliti dan penuh perhatian (*engaged listening*). Tujuan berdialog adalah memahami orang lain dan mendengar apa yang hendak diluahkan kemudian mengembangkan pemikiran untuk mengambil keputusan.

Kemahiran bertanya menjadi satu cara dan pendekatan untuk berinteraksi dan berhubung dengan orang lain, apatah lagi jika berhadapan dengan situasi yang kompleks dan konflik. Melalui dialog, pertanyaan dilontarkan secara dua hala atau pelbagai hala bagi mendapatkan respons dan jawapan kepada pertanyaan yang dikemukakan, Selalunya dialog berlaku secara aktif, jika tidak ianya akan hambar tidak memberi hasil yang dikehendaki.

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

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

ii) Peluang-peluang pembelajaran berterusan

Pembelajaran bererusan memerlukan upaya dan sokongan pihak kepimpinan dan pengurusan, tanpa peluang yang terbuka sukar untuk membentuk persekitaran pembelajaran yang berkembang dan konsisen. Setiap pekerja melalui pengalaman sepanjang pekerjaannya yang menjadi satu bentuk pembelajaran, ketika berinteraksi dengan orang lain, ketika melaksakan tugasan dan mengamati apa yang dapat disaksikan melalui contoh dan teladan semuanya adalah peluang terbuka untuk mengalami proses belajar. Organisasi akan berjaya apabila proses belajar ini berkembang dan membangunkan kapasiti sumber manusia dalam organisasi.

iii) Pembelajaran berpasukan

Oleh kerana kegiatan dalam organisasi melibatkan tindakan kolaboratif dan melalui kegiatan berpasukan, tentu sekali belajar berlaku secara berpasukan dan mengembangkan budaya pembelajaran yang bermakna untuk menghasilkan impak yang berkesan kepada peningkatan pengetahuan dan kemahiran. Kadangkala proses belajar secara individu tidak dapat merangsang kewujudan organisasi pembelajaran jika kegiatan pembelajaran berpasukan (*team learning*) tidak terbentuk. Oleh yang demikian, pembelajaran berpasukan membantu penguasaan dalam kebolehan untuk berdialog dan berbincang bagi membolehkan percanggahan pendapat diatasi. Pembelajaran berlaku secara berterusan antara latihan dan tindakan (*performance*), latihan, tindakan, latihan lagi dan tindakan semula.

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

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

iv) Sistem yang sebati

Istilah *embedded systems* melibatkan gabungan bersepadu kedua-dua sistem teknologi yang rendah dan tinggi sebagai wadah pembelajaran. Keadaan ini akan memudahkan maklumat diakses dan sistem dikekalkan. Bagi mewujudkan sistem telah membolehkan berlakunya perkongsian pembelajaran terdapat dua elemen yang perlu diambil kira iaitu individu mendapat kuasa untuk menuju ke arah matlamat bersama dan menggalakkan pelibatan melalui kolaborasi dan pembelajaran berpasukan.

Organisasi akan mampu berdiri teguh meskipun terdapat pekerjanya yang meninggalkan organisasi. Tindakan ini tidak akan meninggalkan kesan sekiranya organisasi tersebut mengamalkan dan mewujudkan pembelajaran berpasukan. Setiap individu dalam organisasi didedahkan kepada visi dan matlamat. Hal ini merupakan cara terbaik untuk menyimpan momen yang berkembang dalam organisasi. Ingatan organisasi (*organizational memory*) merujuk kepada penyimpanan maklumat daripada sejarah organisasi seperti kejayaan lepas apabila timbulnya masalah.

Penggunaan teknologi untuk menyimpan pembelajaran seperti ini sebagai rutin dan pangkalan data organisasi sangat berfaedah bagi mengelakkan organisasi daripada kehilangan modal intelektual. Sistem yang berjaya bukan sahaja boleh mengendalikan kebijaksanaan manusia tetapi juga dapat memelihara tumpuan dan kemahiran selengkapnya.

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

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

v) Penurunan kuasa

Keadaan ini berlaku apabila manusia terlibat dengan merancang, mempunyai dan melaksanakan visi bersama, tanggungjawab dibahagikan kepada setiap orang untuk membuat keputusan supaya setiap individu bermotivasi untuk belajar tentang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Pengagihan kuasa bermakna memberi kuasa kepada orang bawahan untuk bertindak (Gronn, 2002). Penurunan kuasa penting untuk menghubungkan organisasi dengan persekitaran dalaman dan luaran. Individu yang diberi kuasa akan cepat menyesuaikan diri dengan persekitaran dan membentuk rangkaian persendirian atau sistem untuk mendapatkan matlumat/pengetahuan (Hartley, 2007).

Penurunan kuasa sangat berkesan dalam organisasi yang stabil. Sekiranya individu dalam organisasi tidak berkongsi visi dan model mental tentang realiti perkhidmatan yang diceburi oleh mereka, penurunan kuasa hanya akan menyebabkan berlakunya tekanan dan menjadi beban kepada organisasi untuk mengekalkan hubungan dan juga arah tuju. Peranan sedemikian memberi peluang kepada mereka meningkatkan pengaruh guru tersebut terhadap pembuatan keputusan pentadbiran dan kurikulum (Berjaoui & Karami, 2019).

vi) Rangkaian sistem

Dengan adanya rangkaian sistem, setiap ahli organisasi dapat melihat gelagat kerja mereka dan gelagat seluruh organisasi. Mereka meneliti persekitaran dan

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

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

menggunakannya sebagai maklumat untuk membaiki hasil kerja mereka. Organisasi tersebut dapat dihubungkan dengan komuniti (Marsick & Watkins, 2003). Perkaitan organisasi dengan persekitarannya (dalaman dan luaran) menjadi lebih penting daripada mencipta sistem untuk menakluki dan berkongsi dalam dunia yang sentiasa berubah ini. Faktor persekitaran dapat mempengaruhi organisasi dari aspek perubahan dalam teknologi, ekonomi, sosial, pemerintah, komuniti dalam mana sesebuah organisasi itu terangkum dalam sub sistemnya.

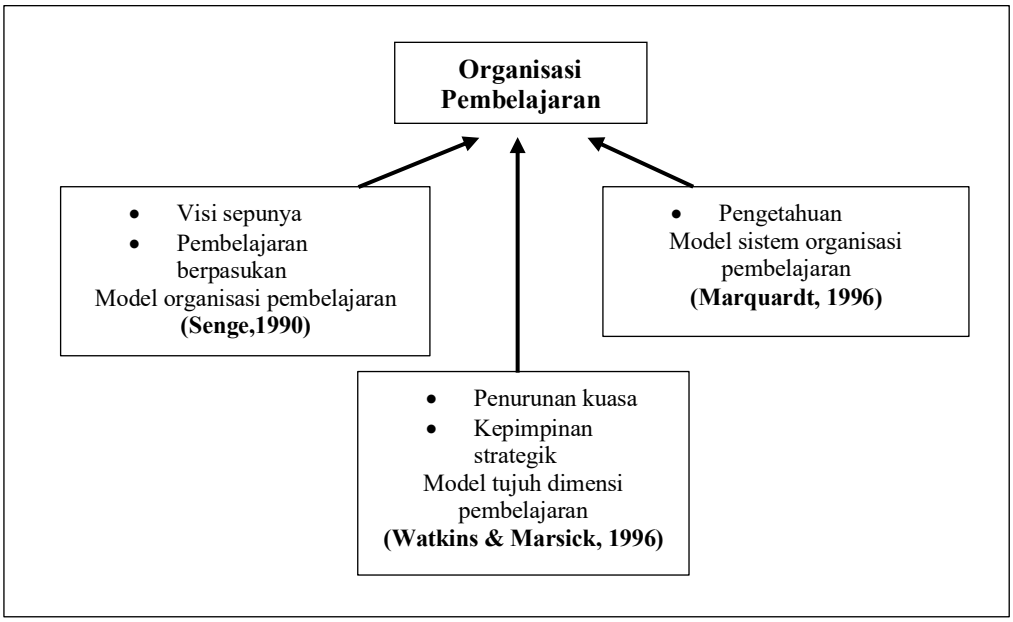
vii) Mengamalkan kepemimpinan strategik

Kepimpinan strategik ialah "*the means of bringing together strategic processes and strategic approaches to build the characteristics of the strategically focused school. In making a case for rethinking strategy as a process as well as a product he argues for the strategic process to be given equal attention as that given to the formal planning outcomes* (Davies & Daleyy, 2008).

Dalam beberapa dimensi yang telah diutarakan dalam model-model teori tersebut di atas, pengkaji hanya memilih lima dimensi yang dipilih dari model tersebut yang dilihat berkait secara langsung dengan kepimpinan di sekolah dan bersesuaian dengan latar pendidikan di negeri Sarawak khasnya serta menepati kajian.

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

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



Rajah 2.12. Kerangka teori kajian organisasi pembelajaran

2.8 Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran

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

"*Komuniti pembelajaran adalah organisasi di mana semua anggota memperoleh idea baru dan menerima tanggungjawab untuk mengembangkan dan mengekalkan organisasi dan anggota yang bekerjasama, saling memahami satu sama lain, namun menghormati kepelbagaian satu sama lain*." (Hsu, 2009).

Terdapat 10 cara organisasi pembelajaran dalam konteks sekolah. Organisasi pembelajaran 1) mempunyai struktur insentif yang mendorong tingkah laku adaptif. 2) mempunyai matlamat bersama yang mencabar tetapi boleh dicapai. 3) mempunyai ahli yang dapat mengenal pasti tahap perkembangan organisasi dengan tepat. 4) mengumpulkan, memproses, dan bertindak berdasarkan maklumat dengan cara yang paling sesuai dengan tujuannya. 5) mempunyai asas pengetahuan dan proses institusi

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

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

untuk mencipta idea baru. 6) bertukar maklumat dengan kerap dengan sumber luaran yang relevan. 7) dapatkan maklum balas mengenai produk dan perkhidmatan. 8) menyempurnakan proses asas mereka secara berterusan. 9) mempunyai budaya organisasi yang menyokong. 10) adalah "sistem terbuka" yang sensitif terhadap persekitaran luaran, termasuk keadaan sosial, politik, dan ekonomi (Brandt, 2003).

Topik 'institusi pendidikan sebagai organisasi pembelajaran' telah menarik minat ramai pemimpin dan sarjana pendidikan. Terdapat gerakan yang berkaitan oleh pelbagai organisasi lain contohnya, Majlis Pembangunan Staf Nasional Amerika Syarikat yang memperjuangkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran seperti dasar "*Thinking Schools, Learning Nation' policy*' oleh kerajaan Singapura yang diaspirasi dari kerajaan Wales untuk mewujudkan pendidikan yang komprehensif dan program pembelajaran sepanjang hayat yang menyokong konsep '*learning country*'. Lanjutan dari inisiatif seperti ini, banyak literatur yang didapati sekarang ini bercakap berkenaan perubahan dalam dunia pendidikan yang turut mengandungi pelbagai kajian mengenai kelebihan sekolah menjadi sebuah organisasi pembelajaran (Bowen, 2007).

Organisasi pembelajaran akan memberi manfaat kepada setiap individu dan organisasi apabila ahli-ahlinya menggunakan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan dalam membuat perubahan dari semasa ke semasa. Konsep organisasi pembelajaran ini mencadangkan pembelajaran secara formal dan tidak formal dilakukan secara berkesan dan berterusan oleh ahli organisasi sebagai kaedah untuk meningkatkan prestasi dan kualiti keseluruhan organisasi (Senge, 2006).

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

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

Antara ciri sekolah berkesan di Malaysia ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran (Faizal, 2008). Terhadap sekolah harapan negara yang mendapati sekolah harapan negara sememangnya mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran (Jamali-Sidani & Zouein., 2009).

Kajian Rosnah, Faizal, dan Saedah (Rosnah-Faizal & Saedah., 2014), serta kajian oleh Thilagavathy, Aziah dan Kenesan (Thilagavathy et.al, 2013) terhadap Sekolah Berprestasi Tinggi mendapati bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran mampu melahirkan sekolah yang cemerlang. Penerapan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat melengkapkan warganya dengan pelbagai ilmu dan kemahiran supaya individu dan organisasi berupaya bertindak dengan cekap, tepat dan pantas seiring dengan perubahan.

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

Kecemerlangan sesebuah sekolah memerlukan reformasi terutama kepada faktor dalaman sekolah yang merangkumi budaya sekolah, amalan dan sikap individu termasuk pemimpin serta sokongan pemimpin kearah pencapaian matlamat organisasi. Pengetua yang memiliki kecekapan kendiri mempunyai pengaruh yang positif ke atas keupayaan mereka untuk mengurus sekolah dengan lebih berkesan (Ratna & Ng, 2006). Tenaga kerja yang berteraskan pengetahuan serta kemahiran mampu bersaing dan sedia menerima perubahan (Rosnah & Nur Fatihah, 2018).

Sekolah perlu dilestarikan menjadi sebuah organisasi pembelajaran yang digerakkan oleh setiap ahli di dalamnya dengan satu visi, misi dan matlamat yang sama dengan komitmen secara berpasukan untuk menjayakan setiap agenda dan membangunkan organisasi menuju kemenjadian dan menghasilkan hasilan yang

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

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

dikehendaki. Justeru itu, corak dan cara kerja serta pemikiran juga perlu berubah kepada sesuatu yang bermakna dan membangunkannya secara berterusan dengan cara yang lebih efektif dan efisien bagi mencapai matlamat tertentu dalam usaha untuk meningkatkan kualiti Pendidikan (Marquart, 2002).

Pengetua atau guru besar perlu terlibat secara langsung dalam situasi sebenar pengajaran dan pembelajaran di samping berperanan sebagai pengurus dan pentadbir yang cekap. Amalan ini amat penting bukan sahaja untuk membolehkan pengetua atau guru besar dijadikan suri teladan dalam konteks profesion perguruan, tetapi juga dapat memberikan manfaat kepada pengetua itu sendiri sewaktu melakukan pemantauan dan penyeliaan pengajaran terhadap guru-gurunya (Baharuzaini et.al, 2019).

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

Pemimpin sesebuah organisasi beranggapan bahawa tindakan seperti menggubal visi yang jelas, memberikan insentif kepada warganya dan menyediakan pelbagai program perkembangan staf berupaya menggalakkan warga organisasinya belajar dengan bersungguh-sungguh.

Penghargaan yang diberikan oleh pengetua didapati mampu meningkatkan komitmen dan prestasi kerja guru secara berterusan sekaligus mampu melestarikan kecemerlangan yang seiring dengan perubahan semasa dan berdaya saing. Justeru untuk mecapai hasrat tersebut, budaya pembelajaran perlulah wujud dalam organisasi sekolah (Garvin, 2000).

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

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

2.9 Tinjauan Kajian Lepas Berkaitan Organisasi Pembelajaran

Pashiardis (Pashiardis, 2000) telah membuat pengamatan tentang sokongan kepimpinan dalam mempengaruhi budaya kerja guru, komunikasi dua hala dan pencapaian murid. Hal ini menunjukkan pentingnya pemimpin memastikan setiap guru-guru dan murid dapat mencapai pengetahuan, kemahiran dan menunjukkan perubahan tingkahlaku. Penerapan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat membantu pengetua melengkapkan warganya dengan pelbagai ilmu, kemahiran dan maklumat terkini untuk meningkatkan kualiti diri guru, berdaya saing dan sekaligus untuk membawa keberkesanan dan kecemerlangan organisasi.

Dalam kajiannya bertajuk; "Kepemimpinan Transformasi: Pembentukan Organisasi Pembelajaran di sebuah sekolah di Selangor", membuktikan kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran. Ciri-ciri organisasi pembelajaran yang beliau lihat ialah daripada dimensi visi dan strategi, amalan-amalan pentadbiran, iklim organisasi, struktur organisasi dan amalan individu dan berpasukan (Zuraidah et.al, 2016).

Sekolah perlu menjadi organisasi yang berkesan dalam meningkatkan prestasi kerja guru sekaligus dapat menyebarkan ilmu bagi meningkatkan kecemerlangan murid di sekolah. Hasil dapatan kajian mendapati antara ciri yang menunjukkan keberkesanan sekolah di Malaysia ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Kelebihan organisasi pembelajaran ialah ianya dapat memberi sokongan dan galakkan secara berterusan kepada semua kumpulan warga sekolah (Faizal, 2008). Kajian tentang sekolah masa hadapan menunjukkan, salah satu ciri sekolah tersebut adalah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Oleh yang demikian, cabaran kepimpinan di

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

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

organisasi sekolah khususnya dewasa ini ialah menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (Pashiardis, 2000).

Cara kepimpinan berperanan penting untuk menjayakan proses transformasi organisasi menjadi komuniti pembelajaran (Voulales & Sharper, 2005). Falsafah organisasi pembelajaran di Singapura untuk memberi kefahaman kepada guru menerima falsafah pembelajaran organisasi (Ratna & Ng, 2006). Antara amalan yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah bagi memenuhi tuntutan tersebut sebagai model pembelajaran ialah berupaya memimpin dan menyokong aktiviti pembelajaran secara kolaboratif di sekolah (Ellinger et.al, 2003).

Kajian berkenaan amalan organisasi pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia mendapati pengetua di SBT telah mengamalkan kesemua amalan kepimpinan organisasi pembelajaran pada tahap tinggi untuk menyediakan ruang dan peluang pembelajaran, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan penghargaan dan pengiktirafan serta membangunkan potensi warga sekolah secara memuaskan (Rosnah-Faizal & Saedah, 2014).

Amalan yang diharapkan daripada seorang pemimpin organisasi pembelajaran ialah memberi sokongan dan memberi nasihat semasa krisis, membina pasukan yang saling menyokong, menghidupkan visi, tulus dan berintegriti (Phillips., 2013). Dapatan kajian bertajuk *A Study of Relationship Between Leadership Practices and Learning Organizational Practices in Cluster Secondary Schools in Malaysia* menunjukkan kelima-lima prinsip dalam model Senge iaitu Kecekapan Kendiri, Model Mental, Perkongsian Wawasan, Pembelajaran Berpasukan, dan Sistem Pemikiran diamalkan

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

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

oleh guru-guru di sekolah menengah kluster. Rumusan dapatan kajian mendapati amalan kepimpinan yang paling kerap diamalkan dalam organisasi pembelajaran adalah menggalakkan pengaruh yang ideal, memberikan motivasi dan inspirasi serta membina stimulasi intelektual guru (Fuziah & Izham, 2011).

Kajian kualitatif dalam meninjau amalan-amalan pengetua menggalakkan guru menimba ilmu, kemahiran dan maklumat terkini secara formal atau tidak formal dalam mewujudkan organisasi pembelajaran bagi memastikan pembelajaran berterusan ke arah meningkatkan profesionalisme guru secara berterusan dan menyeluruh. Daripada penyelidikan praktikal bahawa amalan organisasi pembelajaran dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja.

Dorongan pembelajaran berterusan, pembelajaran budaya yang luas, dan pemikiran sistem, boleh digunakan untuk mengubah sikap dan pendapat pekerja terhadap pekerjaan dan meningkatkan kepuasan dalaman secara mental. Lebih-lebih lagi, meningkatkan idea pekerja tentang nilai-nilai dan memberi kuasa kepada pekerja sebenarnya dapat meningkatkan kemahuan untuk berkerja dan motivasi serta meningkatkan kepuasan luaran (Chang & Lee, 2007).

Kajian tentang hubungan antara kepimpinan transformasi dan budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran yang melibatkan 211 orang guru dari sembilan buah Sekolah Harapan Negara kawasan luar bandar, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina guru, pengalaman kerja dan kelayakan akademik guru dengan organisasi pembelajaran (Jamal Yunus, 2020). Namun terdapat perbezaan antara pengalaman mengajar guru yang lebih lima

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

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

tahun dengan sistem pemikiran, kecekapan kendiri, pembelajaran pasukan dan perkongsian visi. Kajian ini juga mendapati kepimpinan organisasi mempengaruhi organisasi pembelajaran.

Budaya organisasi mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran, nilai menghormati orang, inovasi, kestabilan dan agresif mempunyai kesatuan yang kuat dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan perkongsian maklumat (McKinnon et.al., 2003). Beberapa hasil penyelidikan yang mantap dan berkata hasil penyelidikan menunjukkan dalam tingkah laku yang diubah oleh pembelajaran organisasi sebagai tindak balas kepada persekitaran luaran bukan sahaja dapat membawa manfaat kesan terhadap prestasi organisasi tetapi juga meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan pekerja. Seperti yang dapat dilihat dari kajian yang terdahulu, organisasi pembelajaran mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap kepuasan dan prestasi kerja pekerja (Watkins & Marsick, 1997).

Kajian yang dibuat di 12 buah sekolah cemerlang kategori luar bandar bagi menentu dan membandingkan hubungan serta varians budaya organisasi dan organisasi pembelajaran berdasarkan gender mendapati bahawa skor min organisasi pembelajaran berada pada tahap yang tinggi (Jamal Yunus, 2020). Terdapat hubungan positif yang signifikan di antara ukuran aktiviti pembelajaran dan prestasi di tempat kerja yang menunjukkan penyertaan yang lebih tinggi terlibat dalam jumlah aktiviti pembelajaran yang lebih tinggi (Garvin, 2000).

Pembelajaran dalam organisasi mempunyai kesan positif terhadap prestasi organisasi (Ahmad Rafaai et.al, 2021). Budaya pembelajaran organisasi berkorelasi

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

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

positif dengan kepuasan kerja pekerja (Allameh et.al, 2010). Terdapat hubungan positif antara kesediaan pekerja untuk pembelajaran kendiri dengan kepuasan kerja (Bowen, 2007).

Pembelajaran organisasi mempunyai kesan langsung yang positif terhadap prestasi (Skerlavaj et.al, 2007). Dapatan kajian yang dijalankan terhadap firma pembuatan kecil juga menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran mempunyai hubungan positif dengan prestasi kewangan dan bukan firma kewangan. Begitu juga banyak kajian empirikal yang menunjukkan hubungan positif antara organisasi pembelajaran dan hasil prestasi (Correa et.al, 2007). Para penyelidik berada di tahap yang agak awal untuk meneroka pembinaan organisasi pembelajaran dan mengembangkan pendekatan pengukuran (Watkins & Marsick, 2003). Kajian awal dan penggunaan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dalam praktik telah membawa kepada interaksi yang semakin meningkat antara budaya organisasi pembelajaran dan hasil organisasi (Egan et.al, 2004).

Amalan organisasi pembelajaran dan hubungan dengan kepimpinan guru di sekolah pedalaman (P1 & P2) daerah Batang Padang di negeri Perak mendapati skor min amalan organisasi pembelajaran adalah tinggi dengan skor min 4.26 dan sisihan piawai .480. (Muhammad Nur Asnawi Romly & Rosnah Ishak, 2021). Walaupun teori dan amalan organisasi pembelajaran telah dijelaskan oleh pengamal dan pengkaji sejak beberapa tahun kebelakangan, ada banyak yang perlu dijelaskan mengenai interaksi dalam budaya organisasi pembelajaran, pembelajaran pekerja dan hasil organisasi, terutama dalam masyarakat sektor perkhidmatan.. Ketidakseimbangan tentang

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

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

pembelajaran di tempat kerja mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak diterokai dengan secukupnya dalam sektor awam (Marquart, 2002).

Dalam tahun-tahun kebelakangan ini, pengurusan prestasi telah diperjuangkan ketika organisasi berusaha sentiasa mengoptimumkan sumber daya manusia mereka dalam menghadapi tekanan persaingan yang semakin meningkat. Konsensus umum dalam literatur organisasi pembelajaran ialah pembelajaran di peringkat organisasi adalah prasyarat untuk perubahan dan prestasi organisasi yang berjaya (Suliman, 2001).

Pembelajaran dapat meningkatkan keupayaan intelektual para pekerja; organisasi sedemikian akhirnya akan menjadi lebih baik dengan pekerja sentiasa meningkatkan pembelajarannya. Organisasi pembelajaran boleh dianggap sebagai proses dinamik dalam mencipta, pengambilalihan dan integrasi pengetahuan yang bertujuan untuk pembangunan sumber dan keupayaan yang menyumbang kepada prestasi yang lebih baik (Chonko et.al, 2003).

Memandangkan kebanyakan kajian-kajian lampau seperti di atas telah menunjukkan wujudnya hubungan yang positif antara amalan kepimpinan dengan pembentukan organisasi pembelajaran, maka dijangkakan hubungan positif antara amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru juga akan dapat dicapai dalam konteks kajian ini. Justeru kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti terdapatnya hubungan organisasi pembelajaran dengan prestasi kerja guru di sekolah menengah harian biasa Negeri Sarawak.

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

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

2.10 Rumusan

Kepimpinan distributif melalui perkongsian tanggungjawab dapat melebarkan idea dan mewujudkan iklim pembelajaran yang lebih konstruktif dalam membangunkan sumber manusia dan mencemerlangkan organisasi. Selain itu, pembolehubah diteliti dari aspek peranan pengetua dan dapatan kajian pelbagai bidang berdasarkan kajian-kajian lepas yang berkaitan. Tinjauan literatur juga menghuraikan teori dan model yang berkaitan dengan kajian iaitu model kerangka teori kepimpinan distributif dan konsep organisasi pembelajaran. Kedua-dua pemboleh ubah ini dilihat memberi kesan dan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja guru.

Hal ini kerana kepimpinan yang berkesan merangsang motivasi kerja dan menyediakan peluang serta suasana peningkatan potensi dan kapasiti sumber manusia agar dapat memanfaatkan segala kekuatan yang ada manakala langkah pembelajaran melalui upaya dan usaha yang digarap sebagai organisasi pembelajaran dapat mengubah persepsi, sikap, pengetahuan dan kemahiran guru-guru secara konsisten.

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

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

BAB 3

METODOLOGI

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

3.1 Pendahuluan

Bab tiga ini akan membentangkan bagaimana kaedah, prosedur dan analisis data yang dibuat menggunakan aplikasi yang bersesuaian bagi menjawab setiap persoalan kajian. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua dengan prestasi kerja guru. Kajian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

Fokus kajian ialah untuk mengenalpasti apakah terdapat hubungan dan juga sumbangan amalan kepimpinan distributif pengetua serta sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru. Merujuk Sekaran (2000), kaedah penyelidikan berbentuk deskriptif dengan menggunakan kaedah tinjauan menggunakan soal selidik adalah lazim digunakan dalam mendapatkan maklumat. Kajian ini

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

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

merupakan kajian kuantitatif menggunakan kaedah kajian tinjauan. Soal selidik merupakan alat yang digunakan untuk tujuan pengumpulan data bagi menjawab setiap persoalan kajian yang dikemukakan serta hipotesis yang telah dikemukakan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Sesuai dengan saranan oleh pakar, pengumpulan data bertujuan untuk melihat aliran hubungan antara pemboleh ubah dan membuka pelbagai dimensi baharu tentang pemboleh ubah kajian (Smith-Thorpe & Lowe, 1991). Reka bentuk penyelidikan dalam pendidikan pada asasnya merangkumi tiga perkara penting, iaitu: (1) memilih kaedah yang sesuai untuk menjalankan sesuatu penyelidikan, (2) strategi bagaimana untuk melaksanakannya dan (3) jangka masa yang perlu untuk penyelidikan tersebut.

Reka bentuk kajian adalah kerangka kerja utama dalam menjelaskan prosedur kajian bagi mengumpul dan menganalisis data yang diperlukan. Reka bentuk kajian yang tidak sesuai dengan tujuan kajian, akan menyebabkan hasil kajian yang diperoleh tidak tepat dan tidak sesuai (Ramlee Ismail, Jamal@Nordin Yunus & Marinah Awang (2016). Penyelidik perlu mengambil kira responden yang menjadi sasaran, jenis data yang diperlukan, teknik persampelan, teknik pengumpulan data, batasan dan kos kajian bergantung pada objektif, persoalan kajian dan hipotesis yang telah dikemukakan.

Kajian berbentuk kuantitatif menekankan unsur pengukuran pembolehubah dan pengujian hipotesis (Neuman, 2003). Rekabentuk kuantitatif juga dipilih untuk kajian ini kerana menurut Creswell (2008) kaedah kuantitatif sesuai untuk menjelaskan

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

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

hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian dan bagaimana sesuatu pemboleh ubah itu mempengaruhi pemboleh ubah yang lain serta mengetahui adakah sesuatu faktor itu merupakan jangkaan kepada sesuatu hasil. Menurut Chua (2006), tinjauan soal selidik menjadi pilihan utama bagi kajian *non experimental* terutamanya dalam bidang sains sosial dan pendidikan.

Tinjauan boleh mengkaji tentang persepsi, sikap, kepercayaan, amalan, minat dan perubahan tingkahlaku. Kaedah tinjauan dipilih berdasarkan keupayaannya untuk memberikan penerangan yang boleh diukur secara numerikal bagi ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran pengetua serta prestasi kerja guru. Jenis kajian tinjauan pula menggunakan sekali pemungutan data daripada suatu sampel pada satu-satu masa.

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

Kajian berbentuk kuantitatif menekankan unsur pengukuran pembolehubah dan pengujian hipotesis. Menurut Creswell (2008), kajian tentang hubungan antara pemboleh ubah menunjukkan pengaruh dan sumbangan serta meneroka adakah sesuatu faktor itu merupakan jangkaan kepada sesuatu hasil. Kaedah tinjauan adalah sesuai bagi mengumpul data tentang tingkah laku atau kepercayaan. Tinjauan boleh mengukur banyak angkubah dalam satu masa dan menguji banyak hipotesis.

Tinjauan menjadi salah satu kaedah penyelidikan yang popular dalam pelbagai bidang terutamanya dalam kajian sains sosial dan pendidikan untuk mendapat pandangan subjek mengenai sesuatu isu dan masalah (DeVaus, 2001). Menurut Cohen, (1988) kaedah tinjauan menjadi satu cara yang spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai populasi dan sesuai digunakan. Kaedah tinjauan merupakan prosedur

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

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

penyelidikan kuantitatif yang amat sesuai bagi populasi yang besar dan sampel mewakili populasi kajian. Analisis kuantitatif boleh memberikan pemahaman menyeluruh melibatkan saiz sampel yang besar agar dapat digeneralisasi daripada sampel kepada populasi yang mempunyai latar belakang yang sama. Kaedah tinjauan adalah yang melibatkan pengumpulan data melalui soal selidik sebagai instrumen utama (Chua, 2006).

Selain daripada itu, soal selidik menjadi instrument yang amat praktikal bagi populasi yang besar untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh daripada sampel lebih-lebih lagi bagi bilangan sampel yang banyak serta jarak yang berjauhan bagi mengelakkan kos yang tinggi. Soal selidik mudah ditadbir, diproses, dianalisis dan maklumat dapat dikumpul secara langsung daripada responden pada masa yang singkat (Lapin, 1990).

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

Kajian ini menggunapakai instrumen soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore (2000). Penyelidik juga menggunakan instrumen soal selidik *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) oleh Marsick & Watkins (2003) dan instrumen yang telah dibentuk semula oleh Rosnah Ishak (2012). Untuk tujuan pengukuran prestasi kerja guru pula, instrumen daripada kajian Chee Kim Mang (2008); Supian dan Khadijah (2012).

Pemilihan instrumen instrumen ini disebabkan reka bentuk instrumen tersebut telah diguna secara meluas oleh penyelidik dalam kajian mereka sebelum ini dan telah melalui proses kesahan dan kebolehpercayaan item. Instrumen juga direka bentuk dengan mengambil kira konteks setempat dan menepati objektif kajian ini. Penyelidik

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

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

juga mendapat kebenaran daripada penyelidik tempatan untuk menggunapakai instrumen tersebut. Namun demikian, beberapa pengubahsuaian item soal selidik telah dilakukan mengikut kesesuaian kajian ini.

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus utama adalah untuk meneliti saling hubungan yang signifikan antara pembolehubah dalam kerangka kajian. Pembolehubah bersandar yang dikaji ialah prestasi kerja guru-guru dan kajian ini akan meneroka adakah amalan kepimpinan distributif dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran menunjukkan hubungan yang signifikan dan sumbangan yang bermakna di Sekolah Menengah Kebangsaan, negeri Sarawak. Justeru itu, kajian ini mengandungi 11 persoalan kajian bagi mengenal pasti dan meneroka maklumat berikut menggunakan analisis yang telah ditetapkan sebagaimana ditunjukkan dalam jadual 3.1 berikut ini.

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

Jadual 3.1

Jawapan kepada persoalan kajian dan bentuk analisis yang hendak dikaji

Maklumat	**Pembolehubah**	**Bentuk analisis**
Tahap	Kepimpinan Distributif Organisasi Pembelajaran Prestasi Kerja Guru	Min
Hubungan	Kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas (*task performance*) Kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual (*contextual performance*) Organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas (*task performance*) Organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual (*contextual performance*)	Korelasi

(bersambung)

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

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

Jadual 3.1 (sambungan)

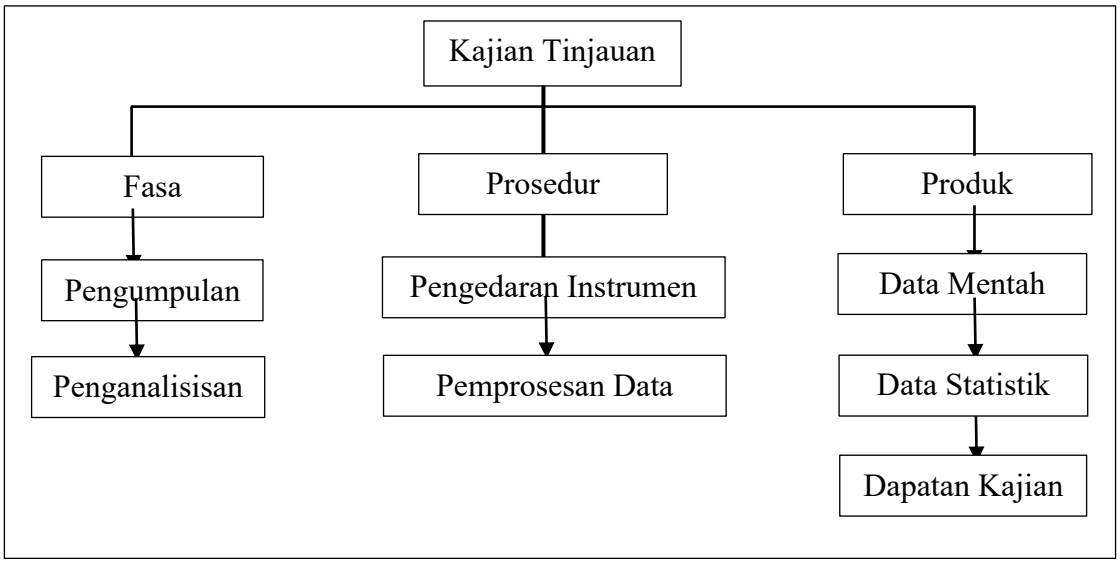
Sumbangan	Kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas (*task performance*) Kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual (*contextual performance*) Organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas (*task performance*) Organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual (*contextual performance*)	Regresi

Analisis skor min digunakan untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan distributive, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja guru manakala analisis kolerasi dan regresi pula melihat pengaruh dan impak pembolehubah bebas yang dikaji terhadap pembolehubah bersandar.

Corak perhubungan yang wujud sama ada berbentuk negatif mahupun positif atau tiada perkaitan langsung manakala corak kedua merupakan perhubungan yang dibincangkan dari segi darjah kekerapan atau kekuatan perhubungan yang diukur dalam bentuk koefisien kolerasi Pearson (*r*), darjah kekuatan antara pembolehubah mempunyai julat +1 atau -1. Dengan -1 bermaksud perhubungan *linear negative* sempurna, 0 bermakna tidak ada perhubungan linear, dan +1 pula membawa maksud perhubuungan linear positif sempurna. Kajian ini mencari kekuatan perhubungan atau perkaitan antara pembolehubah.

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

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



Rajah 3.1. *Reka bentuk kajian*

3.3 Populasi Kajian

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

Negeri Sarawak mempunyai keluasan 124,449.5 kilometer persegi yang dibahagi kepada beberapa bahagian di bawah seorang Residen yang mempunyai beberapa daerah. Setiap daerah diketuai oleh seorang pegawai daerah. Untuk tadbir urus sistem pendidikan di Sarawak pula, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS) berperanan menyelaras pentadbiran tiga puluh satu buah Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di seluruh Sarawak.

Sehubungan itu, terdapat 1,454 buah sekolah di negeri Sarawak dengan bilangan 1,264 buah Sekolah Rendah dan 190 buah Sekolah Menengah. Bilangan guru yang berkhidmat di negeri Sarawak ialah 42,010 orang. 15,693 orang guru berkhidmat di Sekolah Menengah dan selebihnya 26,317 orang guru berkhidmat di Sekolah Rendah (Data JPN Sarawak, 15 Jun 2021).

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

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

Jadual 3.2

Bilangan Sekolah Menengah di Sarawak mengikut kategori sekolah

Bil	Kategori Sekolah	Bilangan
1	SMK	169
2	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA)	7
3	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK)	2
4	Sekolah Berasrama Penuh (SBP)	3
5	Sekolah Menengah Teknik (SMT)	1
6	Sekolah Menengah Vokasional (SMV)	6
7	Sekolah Seni	1
8	Kolej Tingkatan Enam	1
	Jumlah	190

Sumber: Unit Data Sekolah Menengah, Sektor Pengurusan Sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak

Jadual 3.3

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

Bilangan Sekolah Menengah Kebangsaan dan jumlah guru mengikut PPD

Bil	Bahagian	Daerah	Bilangan	Jumlah Guru
1.	Kuching	PPD Kuching	22	1912
		PPD Padawan	10	1047
		PPD Bau	3	364
		PPD Lundu	3	220
2.	Samarahan	PPD Samarahan	8	800
		PPD Simunjan	4	234
3.	Serian	PPD Serian	6	527
4.	Sri Aman	PPD Sri Aman	4	329
		PPD Lubok Antu	2	158
5.	Betong	PPD Betong	7	453
		PPD Saratok	4	278
6.	Sarikei	PPD Sarikei	5	378
		PPD Maradong	4	281
		PPD Julai	3	157
7.	Sibu	PPD Sibu	21	1637
		PPD Kanowit	3	167

(bersambung)

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

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

Jadual 3.3 *(sambungan)*

		PPD Selangau	1	41
8.	Kapit	PPD Kapit	4	343
		PPD Song	2	116
		PPD Belaga	2	129
9.	Mukah	PPD Mukah	3	218
		PPD Dalat	3	161
		PPD Daro	4	192
10.	Bintulu	PPD Bintulu	7	874
		PPD Tatau	1	115
11.	Miri	PPD Miri	13	1122
		PPD Subis	5	263
		PPD Baram	7	293
12.	Limbang	PPD Limbang	4	266
		PPD Lawas	4	211
Jumlah		30 buah PPD	169	13,286

Sumber: Unit Data Sekolah Menengah, Sektor Pengurusan Sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun PustakaTBainun ptbupsi

Sekolah Menengah Kebangsaan yang terlibat dalam kajian ini sebanyak 169 buah sekolah dan terletak di lokasi berbeza seperti bandar, luar bandar dan pedalaman. Kajian ini melibatkan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua sekolah yang terlibat. Kumpulan subordinat yang paling sesuai untuk memberi maklum balas yang bermakna terhadap kepimpinan seseorang pengetua ialah guru-guru. Pemilihan guru untuk memberikan maklum balas berkaitan tingkah laku kepimpinan pengetua adalah lebih tepat daripada pengetua itu sendiri yang menilai dirinya sendiri.

Menurut Gay (2009) dengan mempertimbangkan halangan jarak dan lokasi, 30 % daripada populasi kajian boleh digunakan untuk menentukan sampel kajian. Justeru, mengikut kadar 30 peratus daripada 169 buah Sekolah Menengah Kebangsaan di Sarawak maka minima 51 buah sekolah boleh dijadikan sebagai sampel kajian. Oleh

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

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

yang demikian, untuk tujuan kajian ini sampel sekolah kajian (N) ialah 51 buah sekolah melibatkan kawasan kawalan pengurusan di bawah 30 buah Pejabat Pendidikan Daerah dan terdiri daripada kategori sekolah bandar, luar bandar serta pedalaman.

Populasi kajian ini meliputi keseluruhan negeri Sarawak yang meliputi kawasan yang luas dan jarak antara sekolah yang jauh seperti dalam jadual 3.2 di bawah. Oleh itu, penyelidik telah membahagikan populasi kajian kepada tiga (3) zon iaitu Utara, Tengah dan Selatan untuk menentukan sampel sekolah kajian (N). Rumusan pemilihan sekolah kajian berdasarkan kriteria penyelidik adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.4 di bawah.

Jadual 3.4

Jumlah penentuan sekolah mengikut zon dan bilangan guru

Zon Kajian	Bahagian	Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)	Bilangan Sekolah Menengah Harian Biasa	Bilangan Sekolah Kajian (N)	Populasi Bilangan guru
Selatan	Kuching	PPD Kuching	22	5	283
		PPD Padawan	10	3	135
		PPD Bau	3	1	57
		PPD Lundu	3	1	53
	Samarahan	PPD Samarahan	8	2	73
		PPD Simunjan	4	1	52
	Serian	PPD Serian	6	2	71
	Sri Aman	PPD Sri Aman	4	1	83
		PPD Lubok Antu	2	1	52
	Betong	PPD Betong	7	2	89
		PPD Saratok	4	1	63
	Sarikei	PPD Sarikei	5	2	87
		PPD Maradong	4	1	48
		PPD Julau	3	1	50
Tengah	Sibu	PPD Sibu	21	5	279
		PPD Kanowit	3	1	54

(bersambung)

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

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

Jadual 3.4 *(sambungan)*

		PPD Selangau	1	1	41
	Kapit	PPD Kapit	4	1	51
		PPD Song	2	1	49
		PPD Belaga	2	1	51
	Mukah	PPD Mukah	3	1	46
		PPD Dalat	3	1	47
		PPD Daro	4	1	43
Utara	Bintulu	PPD Bintulu	7	3	174
		PPD Tatau	1	1	115
	Miri	PPD Miri	13	4	211
		PPD Subis	5	2	87
		PPD Baram	7	2	84
	Limbang	PPD Limbang	4	1	43
		PPD Lawas	4	1	41
	Jumlah	30 buah PPD	169	51	2,612

3.4 Sampel kajian

Sampel kajian bermaksud sebahagian individu yang diambil melalui persampelan bagi mewakili sesuatu populasi yang dikaji. Persampelan dibuat untuk menjimatkan kos penyelidikan melalui pengurangan kos perjalanan, percetakan instrumen penyelidikan, khidmat pembantu penyelidik dan sebagainya. Persampelan yang tidak tepat akan mengurangkan kesahan dan keboleh-percayaan kajian. Perancangan sampel yang rapi bukan sahaja memudahkan pengkaji untuk mengumpul data daripada sampel kajian, juga dapat mengurangkan ralat pengukuran dan menjimatkan masa serta perbelanjaan.

Menurut Sekaran (2001), penentuan saiz sampel dibuat berdasarkan ketetapannya mewakili saiz populasi yang paling minima. Lapin (1990), berpendapat saiz yang ideal dapat dipilih berdasarkan jumlah populasi dengan memastikan keseimbangan antara ralat persampelan dan kos persampelan. Apa yang penting,

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

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

memperoleh saiz sampel yang optimal dengan kos yang minima. Semakin besar saiz sampel yang diambil akan semakin besar kecenderungannya mewakili populasi.

Jadual 3.5

Jadual Penentuan Saiz Sampel (Krejcie & Morgan, 1970)

N	*S*	*N*	*S*	*N*	*S*
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Note.—*N* is population size.
S is sample size.

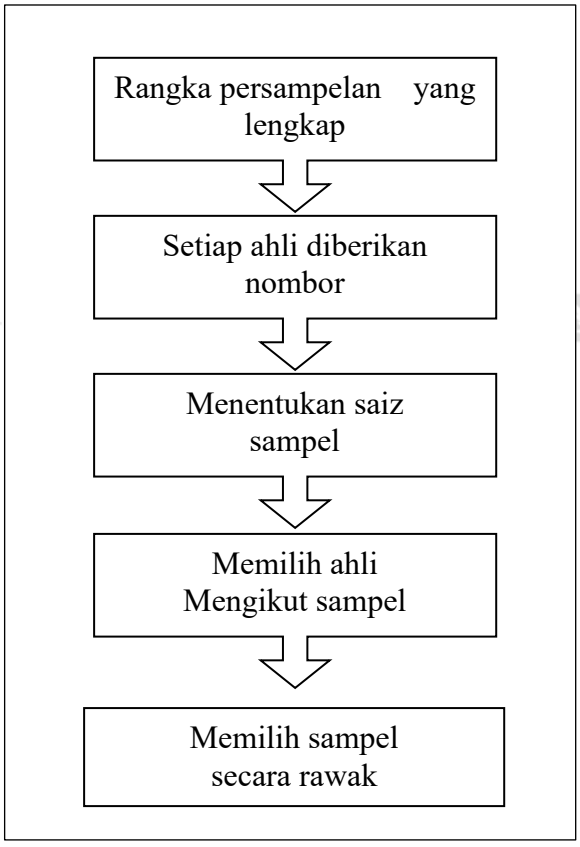
Kajian ini akan menggunakan teknik pemilihan sampel menggunakan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie & Morgan (1970), yang memberi panduan mudah kepada ramai penyelidik untuk memastikan jumlah minima sampel kajian berdasarkan jumlah populasi. Jika dilihat daripada jumlah keseluruhan sekolah iaitu 169 buah

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

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

Sekolah Menengah Kebangsaa di Sarawak, maka jumlah populasi kajian ialah 13,286 orang guru.

Jika dipermudahkan mengikut panduan yang diberikan oleh Gay (2009) dengan memilih 30 % sekolah iaitu 51 buah maka jumlah populasi guru ialah 2, 612 orang maka minima saiz sampel yang dipilih ialah 335 orang guru. Rujuk jadual 3.5 Jadual Penentuan Saiz Sampel di atas.



Rajah 3.2. Lima tahap persampelan rawak (DeVaus, 2001)

Justeru itu, berdasarkan jadual 3.5 di atas, maka jumlah sampel yang ideal untuk kajian ini diantara 335 – 375 orang. Dalam konteks ini, penyelidik menggunakan saiz sampel sebanyak 335 orang guru di 51 buah sekolah yang telah dipilih. Terdapat lima

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

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

tahap penentuan sampel secara rawak mudah dilakukan menurut DeVaus (2001) seperti dalam rajah 3.2.

Untuk populasi yang telah dikenalpasti yakni 2,612 orang guru di sekolah yang hendak dikaji saiz sampel yang tepat sepatutnya digunakan mengikut formula Krejcie dan Morgan (1970) bagi populasi 2,612 adalah 335 orang seperti yang digambar dalam formula untuk pengiraan saiz sampel seperti berikut:

$$S = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1)+\chi^2 P(1-P)}$$

S = saiz sampel

N = jumlah populasi
P = nisbah populasi dilihat pada 0.5
d = darjah ketepatan dalam populasi 0.05
χ^2 = nilai Khi Kuasa Dua pada aras keyakinan 0.05 iaitu 3.841

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

$$S = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1)+\chi^2 P(1-P)}$$

$$= \frac{(3.84)(2612)(0.5)(0.5)}{(0.05)(0.05)(2612-1)+(3.841)(0.5)(0.5)} = 335 \text{ orang}$$

Dengan mengambil kira aras signifikan pada paras p=-.05, saiz sampel ditentukan. Untuk mengelakkan ralat persampelan, saiz sampel yang lebih besar adalah lebih baik kerana dapat meningkatkan aras kebolehpercayaan dengan menjangka kebarangkalian pengembalian semula soal selidik oleh responden, soal selidik yang rosak atau tidak dijawab dengan lengkap. Kajian berbentuk tinjauan yang menggunakan soal selidik, jumlah sampel yang besar adalah lebih baik. Dengan merujuk kepada Chua (2006), penentuan sampel dalam kalangan guru-guru dalam

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

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

kajian ini dibuat mengikut zon dan daerah dengan menggunakan teknik proportional (perkadaran). Rujuk formula berikut ini:

$$\frac{\text{Populasi guru mengikut sekolah}}{\text{Jumlah Populasi Guru}} \times \text{Jumlah sampel yang diperlukan}$$

Rajah 3.3. Menentukan perkadaran sampel

Jadual 3.6

Populasi dan sampel guru mengikut zon dan daerah bagi sekolah (N)

Zon Kajian	Bahagian	Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)	Bilangan Sekolah Kajian (N)	Populasi Bilangan guru	Sampel Minimum yang diperlukan
Selatan	Kuching	PPD Kuching	5	283	36
		PPD Padawan	3	135	17
		PPD Bau	1	57	7
		PPD Lundu	1	53	7
	Samarahan	PPD Samarahan	2	73	9
		PPD Simunjan	1	52	7
	Serian	PPD Serian	2	71	9
	Sri Aman	PPD Sri Aman	1	83	11
		PPD Lubok Antu	1	52	7
	Betong	PPD Betong	2	89	11
		PPD Saratok	1	63	8
	Sarikei	PPD Sarikei	2	87	11
		PPD Maradong	1	48	6
		PPD Julau	1	50	6
Tengah	Sibu	PPD Sibu	5	279	35
		PPD Kanowit	1	54	7
		PPD Selangau	1	41	5
	Kapit	PPD Kapit	1	51	7
		PPD Song	1	49	6
		PPD Belaga	1	51	7
	Mukah	PPD Mukah	1	46	6
		PPD Dalat	1	47	7
		PPD Daro	1	43	6
Utara	Bintulu	PPD Bintulu	3	174	22

(bersambung)

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

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

Jadual 3.6 *(sambungan)*

		PPD Tatau	1	115	15
	Miri	PPD Miri	4	211	27
		PPD Subis	2	87	11
		PPD Baram	2	84	11
	Limbang	PPD Limbang	1	43	6
		PPD Lawas	1	41	5
	Jumlah	**30 buah PPD**	**51**	**2,612**	**335**

Untuk setiap sekolah yang dipilih dalam setiap PPD yang dipilih, bilangan guru yang dijadikan responden ialah 4 hingga 10 orang melihat kepada jumlah guru di sekolah tersebut. Ini sesuai dengan panduan yang diberikan oleh Bowen et.al, (2007). Berdasarkan justifikasi tersebut jadual 3.6 menunjukkan jumlah minimum dan jumlah sebenar guru yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 3.7

Saiz sampel kajian yang sebenar digunakan (N)

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

Zon Kajian	**Bahagian**	**Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)**	**Bilangan Sekolah Kajian (N)**	**Sampel Minimum yang diperlukan**	**Jumlah Sebenar Guru Sebagai Sampel**
Selatan	Kuching	PPD Kuching	5	36	50
		PPD Padawan	3	17	30
		PPD Bau	1	7	10
		PPD Lundu	1	7	10
	Samarahan	PPD Samarahan	2	9	20
		PPD Simunjan	1	7	10
	Serian	PPD Serian	2	9	20
	Sri Aman	PPD Sri Aman	1	11	10
		PPD Lubok Antu	1	7	10
	Betong	PPD Betong	2	11	20
		PPD Saratok	1	8	10
	Sarikei	PPD Sarikei	2	11	20
		PPD Maradong	1	6	10
		PPD Julau	1	6	10
Tengah	Sibu	PPD Sibu	5	35	50
		PPD Kanowit	1	7	10
		PPD Selangau	1	5	10
	Kapit	PPD Kapit	1	7	10
		PPD Song	1	6	10
		PPD Belaga	1	7	10

(bersambung)

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

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

Jadual 3.7 *(sambungan)*

	Mukah	PPD Mukah	1	6	10
		PPD Dalat	1	7	10
		PPD Daro	1	6	10
Utara	Bintulu	PPD Bintulu	3	22	30
		PPD Tatau	1	15	10
	Miri	PPD Miri	4	27	40
		PPD Subis	2	11	20
		PPD Baram	2	11	20
	Limbang	PPD Limbang	1	6	10
		PPD Lawas	1	5	10
	Jumlah	**30 buah PPD**	**51**	**335**	**510**

3.5 Instrumen Kajian

Untuk tujuan mendapatkan data dalam kajian, pengkaji menggunakan instrumen soal selidik untuk menjawab objektif, persoalan dan hipotesis. Penggunaan soal selidik adalah sebagai instrumen untuk mendapat data dalam kajian kuantitatif. Soal selidik merupakan instrumen kajian yang biasa dan popular digunakan untuk mendapatkan data kajian dalam penyelidikan sains sosial (Othman Talib, 2013). Soal selidik merupakan rangkaian soalan yang distrukturkan berasaskan pembolehubah-pembolehubah dan konstruk dengan indikator yang bertepatan dan mengukur apa yang hendak dikaji agar data yang diperolehi menjawab persoalan kajian dan bertepatan dengan kajian (Idris Awang, 2009).

Setiap pembolehubah diperhalusi sehingga dapat dipecahkan kepada pembolehubah-pembolehubah kecil yang dapat membantu menjelaskan kajian. Soal selidik adalah merupakan cara yang paling mudah dan cepat memperoleh maklumat dan mempunyai lebih banyak kebaikan berbanding dengan cara-cara lain bagi mendapatkan maklumat kuantitatif. Kajian tinjauan menggunakan instrumen soal

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

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

selidik merupakan cara yang paling popular dan digunakan di seluruh dunia, namun pengubahsuaian boleh dibuat dari segi teknik pengumpulannya.

Satu set soal selidik telah dibentuk untuk mendapatkan data dalam kajian ini. Soal selidik dibekalkan dengan maklumat pengkaji, tajuk kajian dan objektif kajian yang dijalankan untuk memberi kemudahan kepada resposden mendapat gambaran tentang kajian.

Demografi responden turut diperolehi untuk mendapatkan data berkaitan latar belakang responden, di samping maklumat berkaitan pembolehubah- pembolehubah dijadikan sebagai konstruk tentang tahap amalan dan hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua di sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru.

Instrumen yang digunakan melibatkan empat bahagian iaitu : (A) demografi responden, (B) Amalan kepimpinan distributif, (C) Organisasi pembelajaran dan (D) Prestasi kerja. Menurut Othman (Othman Talib, 2013), skala nominal dan ordinal akan digunakan untuk mengukur item-item dalam soalan. Latar belakang responden akan menggunakan skala nominal. Ianya sekadar untuk melabel atau menamakan sesuatu ciri atau kategori. Menurut Idris Awang (2009), data tersebut hanya mewakili jenis kategori sahaja dan nilainya tidak boleh ditambah, ditolak, didarab dan dibahagi.

Skala ordinal pula digunakan untuk tujuan mengukur item-item soal selidik. Skala ordinal boleh disusun dalam bentuk menurun atau menaik. Bagi tujuan kajian ini, pengkaji memilih untuk menyusun skala ordinal dalam bentuk menaik. Skala yang

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

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

digunakan oleh pengkaji ialah Skala Likert yang paling kerap digunakan. Penggunaan skala Likert adalah 1 (Sangat tidak setuju-STS), 2 (Tidak setuju-TS), 3 (Agak Setuju-AS), 4 (Setuju-S), dan 5 (Sangat setuju-SS).

Jadual 3.8

Maksud nilai dalam julat skala

Skala Likert Lima Poin	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kepimpinan Distributif	STS	TS	AS	S	SS
Organisasi Pembelajaran	STS	TS	AS	S	SS
Prestasi Kerja	STS	TS	AS	S	SS

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

Contoh soal selidik bagi kajian ini boleh dilihat dalam Lampiran A. Pengedaran soal selidik ditadbirkan sekali. Kandungan instrumen diringkaskan dalam jadual 3.9.

Jadual 3.9

Ringkasan kandungan soal selidik

Bhg	**Konstruk**	**Item/Nombor Item**	**Sumber Rujukan**
A	Demografi Responden	Jantina, gred, kelulusan akademik, jawatan di sekolah, tempoh perkhidmatan, tempoh berkhidmat di sekolah semasa	Sendiri
	Jumlah item: 6		
B	Kepimpinan Distributif		

(bersambung)

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

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

Jadual 3.9 *(sambungan)*

	Dimensi	Nombor Item	
B1	Misi, Visi dam Matlamat Sekolah (5 item)	1,2,3,4,5	*Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) Elmore, 2000
B2	Budaya Sekolah (5 item)	6,7,8,9,10	*Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) Elmore, 2000
B3	Perkongsian Tanggungjawab (9 item)	11,12,13,14,15,16,17,18,19	*Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) Elmore, 2000
B4	Amalan Kepimpinan	20,21,22,23,24,25	*Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) Elmore, 2000
	Jumlah item: 25		
C	Organisasi Pembelajaran		
	Dimensi	Nombor Item	
C1	Penurunan Kuasa	1,2,3, 4,5	Rosnah Ishak (2012); *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) Marsick &Watkins(2003)
C2	Kepimpinan Strategik	6,7,8,9,10	*Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) Marsick &Watkins(2003)
C3	Visi Sepunya	11,12,13,14, 15	Rosnah Ishak (2012); *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) Marsick &Watkins(2003)
C4	Pembelajaran Berpasukan	16,17,18,19,20	Rosnah Ishak (2012)
C5	Pengetahuan	21.22.23.24.25	Rosnah Ishak (2012)
	Jumlah Item: 25		
D	Prestasi Kerja		
	Dimensi	Nombor Item	Sumber Rujukan
D1	Prestasi Kerja	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	Chee(2008); Supian & Khadijah(2012.

(bersambung)

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

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

Jadual 3.9 *(sambungan)*

Jumlah Item: 18
Jumlah Item Keseluruhan : 74

Instrumen ini mengandungi 74 item. Enam item merupakan maklumat demografi responden, 25 item maklumat mengenai Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua, 25 item pula berkenaan Organisasi Pembelajaran dan 18 item adalah merujuk kepada tahap prestasi kerja guru seperti yang dipaparkan dalam jadual 3.10.

Jadual 3.10

Taburan item soal selidik

Bahagian	Item	Bil. Item
A	Demografi	6
B	Kepimpinan Distributif	25
C	Organisasi Pembelajaran	25
D	Prestasi Kerja	18

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

3.5.1 Soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS)

Kandungan psikometrik DLRS telah dikaji kandungannya oleh Gordon (2005) berdasarkan 1,257 kes dan mendapati instrumen ini mempunyai kadar keboleh percayaan (*internal-consistency reliability*) yang tinggi iaitu Cronbach's alpha .84 hingga .94. Guru yang terlibat dalam kajian ini dikehendaki untuk bertindak balas terhadap kenyataan dalam soal selidik DLRS. Ada empat dimensi iaitu : (1) menentukan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat sekolah), (2) budaya sekolah, (3) perkongsian tanggungjawab dan (4) amalan kepimpinan.

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

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

Jadual 3.11

Dimensi dan item DLRS

Dimensi	**No. Item**	**Bil. Item**
1. Misi, Visi dan Matlamat Sekolah	1,2,3,4,5	5
2. Budaya Sekolah	6,7,8,9,10	5
3. Perkongsian Tanggungjawab	11,12,13,14,15,16,17,18,19	9
4. Amalan Kepimpinan	20,21,22,23,24,25	6
n = 25		

Instrumen ini telah mendapat khidmat penterjemah profesional dengan merujuk pandangan dari dua orang pakar dalam bidang kepimpinan bagi memastikan instrumen ini mempunyai kesahan kandungan yang baik. Kebolehpercayaan *α-Cronbach* instrumen adalah 0.953. Setelah melalui proses kajian rintis, pengkaji telah memurnikan item-item asal dengan mendapatkan pengesahan dua orang pakar. Bilangan item telah ditambah daripada 20 item kepada 25 item bagi menjelaskan item-item yang mengukur dua aspek secara serentak.

3.5.2 *Dimensions of Learning Organizations Questionnaire* (DLOQ)

Berdasarkan sorotan kajian-kajian lepas yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji dalam organisasi pembelajaran, pengkaji telah memilih untuk menggunakan instrumen soal selidik *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) oleh Marsick dan Watkins (2003) termasuk instrumen yang telah dibentuk oleh Rosnah Ishak (2012)

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

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

bagi tujuan mengukur tahap amalan organisasi pembelajaran di sekolah menengah harian biasa di Negeri Sarawak.

Untuk memastikan kesahan instrumen berkenaan, pengkaji mendapatkan pengesahan daripada pakar-pakar yang terdiri dari pensyarah-pensyarah kanan di Institut Aminuddin Baki yang memiliki ijazah kedoktoran. Terdapat satu daripada item asal telah digugurkan dan diganti dengan item yang lebih merupakan pernyataan dan amalan dalam sistem pendidikan di Malaysia.

Untuk tujuan kajian ini, pengkaji telah mengubahsuai instrumen-instrumen yang ada mengikut keperluan dan kesesuaian kajian. Item soal selidik hanya memberi fokus kepada dimensi penurunan kuasa, kepimpinan strategik (Watkins & Marsick, 1996), visi sepunya (Senge, 1994), pembelajaran berpasukan dan pengetahuan (Marquart & Reynold, 1994) untuk tujuan menjawab objektif, persoalan dan hipotesis kajian.

Memandangkan sudah terdapat beberapa kajian yang berkaitan yang turut menggunakan instrumen tersebut, pengkaji menggunakan instrumen kajian yang telah sedia ada. jadual 3.12 di bawah menunjukkan dimensi dan item Organisasi Pembelajaran.

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

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

Jadual 3.12

Dimensi dan item organisasi pembelajaran

Dimensi	No. Item	Bil. Item
1. Penurunan Kuasa	1,2,3,4,5	5
2. Kepimpinan Strategik	6,7,8,9,10	5
3. Visi Sepunya	11,12,13,14,15	5
4. Pembelajaran Berpasukan	16,17,18,19,20	5
5. Pengetahuan	21,22,23,24,25	5
n = 25		

3.5.3 Soal selidik prestasi kerja

Untuk item soal selidik berkenaan dengan prestasi kerja guru, pengkaji menggunakan soal selidik yang telah dibangunkan oleh Chee Kim Mang (2008) serta Supian Hashim & Khadijah Daud (2012). Item soal selidik tersebut mengandungi 18 soalan dengan menggunakan 5 skala Likert. Guru-guru yang terlibat dalam kajian itu diminta untuk bertindak balas terhadap kenyataan dalam soal selidik prestasi kerja. Dimensi dan item soal selidik di gambarkan dalam jadual 3.13.

Jadual 3.13

Dimensi dan item prestasi kerja

Dimensi	No. Item	Bil. Item
1. Prestasi Kerja	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	18
n = 18		

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

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

3.5.4 Pentadbiran soal selidik

Dalam kajian ini, borang soal selidik akan diedarkan ke 51 buah sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak dalam zon yang telah dikenalpasti. Pengagihan borang soal selidik dalam kajian ini akan diagihkan melalui dua cara yakni secara langsung dan melalui pos. Soal selidik secara langsung untuk sekolah yang berada di zon selatan akan ditadbir sendiri oleh pengkaji dan soal selidik melalui pos untuk sekolah-sekolah yang berada di zon tengah dan utara akan dipos oleh pengkaji kepada pegawai-pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah yang akan membantu untuk mengedar di sekolah yang dikaji dan kemudiannya akan dikutip dengan masa yang telah ditetapkan oleh pengkaji dan dipos semula kepada pengkaji.

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

3.5.5 Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian

Kesahan dan ketepatan instrumens kajian adalah isu utama dalam semua ukuran dan merupakan konsep penting dalam kajian empirikal. Kesahan digunakan untuk mengukur ketepatan sesuatu ukuran yang digunakan. Ini bermaksud bahawa dapatan yang sama atau hampir sama akan terjadi bagi sesuatu fenomena yang dikaji di bawah situasi yang hampir serupa (Neuman, 2003). Sekiranya ukuran terhadap sesuatu pembolehubah tersebut rendah kesahannya, maka secara automatik ianya mempunyai nilai korelasi yang rendah dengan pembolehubah-pembolehubah lain (Sekaran, 2001).

Pengkaji melakukan penterjemahan terhadap beberapa soal selidik yang dipilih untuk tujuan kajian yang asalnya dibentuk di negara barat untuk mengelakkan wujud

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

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

masalah seperti silang budaya. Langkah pertama yang dilakukan oleh pengkaji ialah menterjemahkan soal selidik dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu. Setelah siap terjemahan maka soal selidik tadi diterjemahkan semula ke bahasa asal dan seterusnya disemak dan kembali diterjemah semula ke Bahasa Melayu. Tujuan kaedah ini digunakan agar masalah bias budaya dapat dielakkan. Langkah-langkah ini dilaksanakan dengan melibatkan dua orang guru Bahasa Inggeris dan dua orang guru Bahasa Melayu yang masing-masing memiliki kelulusan dan secara langsung mengajar subjek tersebut untuk melakukan penterjemahan seperti langkah-langkah di atas.

Kedua-dua versi instrumen yang telah siap diterjemahkan akan dibandingkan bagi mewujudkan ketekalan penterjemahan. Langkah seterusnya dilakukan oleh pengkaji ialah mendapat pandangan dari dua orang pensyarah kanan daripada Institut Aminuddin Baki yang memiliki kepakaran dalam bidang kepimpinan pendidikan untuk memastikan kesahan instrumen tersebut baik dari segi kandungannya. Kajian yang mempunyai kesahan yang tinggi bererti dapatan yang diperolehi adalah berdasarkan fakta atau bukti dan mampu memberikan justifikasi yang tepat.

Ketepatan sesuatu instrumen merujuk kepada sejauh mana tepatnya idea tentang realiti sepadan dengan realiti sebenar. Lebih banyak kesepadanan maka lebih tinggi kesahannya (Neuman, 2003). Kesahan yang tinggi bagi sesuatu instrumen dapat memastikan soal selidik yang dibina dapat mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur. Nilai kesahan dikatakan tinggi jika instrumen yang dibina benar-benar mengukur hipotesis (Azizi Yahaya & Norliza Othman, 2010).

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

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

Kebolehpercayaan pula dimaksudkan apabila dapatan skor dari instrumen adalah stabil dan konsisten setelah instrumen yang sama ditadbir berulangkali pada masa yang berlainan. Jika kaedah dan metodologi yang sama digunakan dan keputusan yang sama akan sentiasa diperolehi, maka instrumen penyelidikan tersebut dikatakan boleh dipercayai. Justeru, untuk tujuan kajian ini pengkaji menggunakan kaedah ketekalan dalaman bagi menentukan kebolehpercayaan iaitu mencari pekali alfa atau lebih dikenali sebagai *Cronbach alpha* bagi setiap konstruk dan keseluruhan instrumen penilaian tersebut melalui program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 26. Soal selidik ini telah diadaptasi berdasarkan analisis terperinci dan menyeluruh ke atas literatur yang berkaitan.

Nilai kebolehpercayaan merujuk kepada instrumen yang bebas daripada kesilapan dan pada masa yang sama untuk menghasilkan keputusan yang konsisten manakala kesahihan ditakrifkan sebagai tahap di mana langkah membina adalah ukuran yang tidak berat sebelah dan konsisten di seluruh masa dan merentasi pelbagai item dalam alat. Menurut Sekaran (2001), jika kebolehpercayaan adalah kurang daripada 0.50 ia dianggap sebagai miskin dan 0.60 julat boleh diterima, dan mereka yang melebihi 0.80 adalah baik. Untuk kajian ini, pengkaji juga menggunakan dua jenis kesahan dan kebolehpercayaan yang dirasakan sesuai dan memadai iaitu *face validity* dan *content validity*.

Face validity merujuk kepada penghakiman yang dibuat oleh komuniti saintifik yang mengesahkan bahawa petunjuk tersebut sebenarnya mengukur konstruk yang berkenaan atau gambaran kandungan konsep di dalam soal selidik. *Face validity* boleh ditentukan melalui pengesahan yang dibuat oleh mereka yang berpengalaman atau

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

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

pakar dalam bidang berkenaan (Neuman, 2003). Dalam kajian ini soal selidik yang telah dipilih dan diubahsuai dari Marsick &Watkins (2003) yang telah melalui fasa pengesahan berdasarkan komen dan pandangan daripada beberapa orang ahli akademik agar soal selidik berkenaan benar-benar merangkumi semua elemen berkaitan variabel dalam sektor pendidikan selain dari khidmat kepakaran dari pensyarah kanan Institut Aminuddin Baki yang memiliki ijazah doktor falsafah.

Content validity merupakan satu penilaian yang sistematik ke atas isi kandungan ujian untuk menentukan sama ada domain tingkahlaku yang diukur mewakili keseluruhan kandungan sesuatu domain. *Content Validity* adalah darjah yang mana skala item mewakili domain konsep yang dikaji. *Content Validity* adalah fungsi yang menerangkan sejauh mana dimensi dan elemen dalam konsep berkenaan digambarkan. Dengan kata lain, ianya menggambarkan keseluruhan maksud konsep berkenaan.

Content Validity adalah satu-satunya jenis *validity* yang mana pembuktiannya adalah subjektif dan menggunakan andaian logik. Kesahan kandungan dalam konteks kajian ini merujuk kepada soal selidik-soal selidik yang telah digunapakai dan telah diuji kesahannya dalam kajian sebelum ini, iaitu soal selidik *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) oleh Marsick & Watkins (2003) yang terdiri dari item-item penurunan kuasa, kepimpinan strategik, visi sepunya, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan.

Soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore (2000) yang telah diadaptasi dan diubahsuai agar menepati dan bersesuaian dengan

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

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

kehendak kajian. Manakala soal selidik prestasi kerja diadaptasi dari instrumen yang telah dibina oleh Chee Kim Mang (2008); Supian Hashim & Khadijah Daud (2009). Kesahan item soal selidik disahkan melalui analisa faktor kajian rintis menggunakan analisis *Kaiser-Mever-Olkin Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett's Test of Sphericity*.

3.5.6 Taburan normaliti

Taburan data yang dianggap normal boleh ditentukan melalui ujian *skewness* dan *kurtosis*. Ujian normaliti perlu dilakukan setelah indeks kesepadanan (*Fitness Indexes*) tercapai untuk menguji taburan data bagi setiap pembolehubah dalam model ukuran sebelum menjalani proses analisis model berstruktur. Ujian normaliti ditentukan melalui ukuran *skewness* bagi setiap item. Nilai *skewness* dan *kurtosis* dalam lingkungan -3.0 dan +3.0, nilai *Critical Region* (CR) bagi *skewness* tidak boleh melebihi 8.0 dan nilai *Critical Region* (CR) bagi *kurtosis* tidak melebihi 3.0 baru boleh dianggap sebagai bertaburan normal (Byrne, 2010).

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

3.5.7 Analisis preliminari

Analisis preliminari membincangkan beberapa jenis analisis yang perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum menjalankan analisis utama berdasarkan objektif . Analisis preliminari melibatkan beberapa analisis iaitu penapisan data kajian (*cleaning data) , outliers* dan kehilangan atau ketiadaan data (*missing data)*. Selepas proses

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

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

pengumpulan data, peringkat seterusnya melibatkan proses pengkodan di mana data telah dimasukkan ke dalam perisian SPSS versi 26. Pengeditan data adalah perlu untuk memastikan data itu dimasukkan dengan cara dan julat skala yang betul .

Beberapa langkah statistik diaplikasikan untuk memproses data termasuk min, sisihan piawai, peratusan, nilai minima dan maksimum (Gary, 2010). Dalam seksyen ini, proses pemeriksaan dan pembersihan data dijalankan dengan tumpuan untuk mengesahkan kewujudan ciri data yang tidak terbatas yang mempunyai potensi memberi kesan kepada keputusan kajian.

Kehilangan atau ketiadaan data disebabkan oleh pihak penyelidik dalam semasa proses pengumpulan data yang salah atau kesilapan semasa proses kemasukan data. Di samping itu, kehilangan atau ketiadaan data terjadi disebabkan oleh sikap responden yang enggan bekerjasama semasa menjawab soalan dalam soal selidik - masalah yang mempengaruhi keputusan penyelidikan. Di samping itu, masalah-masalah data yang hilang bergantung kepada penyelidik, sama ada untuk mengabaikan atau menggunakan teknik yang hilang untuk menyelesaikan masalah kehilangan atau ketiadaan data.

Masalah kehilangan atau ketiadaan data dapat diselesaikan melalui dua cara iaitu dengan menggugurkan kes tersebut atau dengan mengurangkan jumlah sampel dan menerapkan kaedah pemulihan. Terdapat beberapa kaedah untuk mengenal pasti masalah kehilangan data. Langkah pertama ialah mengenal pasti kehilangan atau ketiadaan data dengan menentukan jumlah atau peratusan data yang hilang dengan menggunakan SPSS versi 26 untuk setiap pembolehubah dan langkah kedua adalah

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

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

mendiagnosis kekurangan data yang hilang dengan kaedah *Expectation Maximization* (EM).

3.5.8 Ujian normaliti

Taburan data haruslah diperiksa terlebih dahulu sebelum memulakan analisis berdasarkan objektif yang dinyatakan di Bab 1. Di dalam ujian statistik terdapat dua ujian iaitu parametrik dan non parametrik. Ujian parametrik memerlukan data bertaburan normal manakala ujian non parametrik memerlukan data bertaburan tidak normal. Di dalam kajian ini pengkaji akan menggunakan analisis parametrik iaitu ujian korelasi pearson. Salah satu syarat ujian korelasi Pearson ialah data mestilah bertaburan normal. Kajian ini menggunakan analisis skewness dan kurtosis untuk mengkaji taburan data. Berdasarkan Byrne (2010), data dikatakan bertaburan normal jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada di antara ±3.

3.5.9 Analisis deskriptif

Analisis deskriptif menghuraikan latar belakang responden yang meliputi jantina, bangsa/kaum, kelulusan akademik, gred, jawatan di sekolah, tempoh perkhidmatan dan tempoh di sekolah semasa. Statistik yang digunakan ialah frekuensi, min dan peratus. Bagi mengukur tahap amalan kepemimpinan, organisasi pembelajaran dan tahap prestasi kerja jadual interpretasi skor min digunakan sebagai panduan.

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

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

Penggunaan nilai min digunakan untuk menggambarkan maklum balas kesemua responden kajian terhadap item di dalam sesuatu instrumen (Creswell, 2008). Bagi menentukan sama ada setiap pembolehubah kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja guru mempunyai tahap tertentu, pengkaji merujuk interpretasi skor min berdasarkan Ramlee Ismail, Jamal@Nordin Yunus & Marinah Awang (2016).

Jadual 3.14

Interpretasi skor min

Skor Min	***Tahap***
1 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

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

Sumber : Ramlee Ismail, Jamal@Nordin Yunus & Marinah Awang (2016)

3.5.10 Analisis korelasi Pearson

Analisis korelasi digunakan untuk menerangkan kekuatan dan arah hubungan antara pembolehubah. Terdapat tiga pembolehubah dalam kajian ini iaitu dilihat dari Kepimpinan Distributif , Organisasi Pembelajaran dan Prestasi Kerja. Sifat kajian ini adalah korelasi "*Correlation analysis*". Ini adalah kerana kajian ini direka untuk mengkaji hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran pengetua dengan prestasi kerja guru."

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

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

Ujian inferensi yang digunakan untuk kajian ini ialah Ujian Korelasi Pearson. Soalan kajian yang bertujuan menganalisis hubungan antara dua pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar menggunakan *Pearson Product-moment* yang berskala numerikal (Chua, 2006). Kekuatan sesuatu korelasi diwakili oleh pekali korelasi (r) iaitu nilai yang menunjukkan kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah (bebas dan bersandar) dan berada antara +1.00 hingga -1.00 seperti yang ditunjukkan dalam berikut.

Jadual 3.15

Pekali korelasi dan kekuatan korelasi (Chua, 2006)

Pekali Korelasi (r)	**Kekuatan korelasi**
.91 hingga 1.00 / -.91 hingga -1.00	Sangat Kuat
.71 hingga 0.90 / -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga 0.70 / -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga 0.50 / -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga 0.30 / -.01 hingga -.30	Sangat Lemah
.00	Tiada Korelasi

3.5.11 Regresi berganda (*Multiple regression*)

Ujian Regresi Berganda digunakan untuk mengenal pasti perubahan dalam dua atau lebih faktor (pemboleh ubah bebas) yang menyumbang kepada perubahan dalam suatu pemboleh ubah bersandar. Analisis regregi pelbagai telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan (Chua, 2006). Sebelum pengkaji menjalankan analisis korelasi dan analisis regresi pelbagai, beberapa pra-syarat perlu dipenuhi bagi setiap pemboleh ubah bebas dan bersandar iaitu ujian lineariti dan ujian normaliti.

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

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

Ujian analisis regrasi berganda adalah ujian statistik yang berperanan mencari peramal terbaik, menunjukkan nilai hubungan, dan nilai sumbangan (R^2) antara pembolehubah kajian secara serentak. Variabel peramal dalam kajian ini adalah amalan kepimpinan distributif pengetua dan organisasi pembelajaran manakala variabel kriterion atau pembolehubah bersandar ialah prestasi kerja guru yang terdapat di sekolah kajian. Bentuk model regresi berganda yang dibina ialah seperti di bawah:

$\bar{y} = ß + x1 + x2$

Di mana:

$\bar{y}$ - pembolehubah bersandar
ß - pemalar
x- pembolehubah bebas

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

3.5.12 Analisis statistik inferensi

Statistik inferensi berkaitan cara mendapatkan maklumat populasi daripada sampel. Maklumat yang diperoleh daripada sampel adalah sebahagian daripada maklumat populasi. Inferensi ke atas populasi berasaskan maklumat sampel dilakukan secara teratur bagi mendapatkan hasil yang sempurna (Azizi Yahaya & Norliza Othman, 2010). Analisis inferensi ialah hasil daripada ujian statistik menjawab persoalan kajian.

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

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

3.6 Tatacara Pengumpulan Data

Sebelum kajian dijalankan, pengkaji terlebih dahulu mendapatkan kebenaran untuk menjalankan kajian daripada pelbagai pihak. Pertama, kebenaran menjalankan kajian dibuat kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), KPM sebelum melaksanakan kajian rintis dan kajian sebenar di sekolah. Kemudian setelah surat kebenaran diperolehi, pengkaji berhubung dengan pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri bagi mendapatkan kebenaran menjalankan kajian di sekolah yang terbabit.

Proses pengumpulan data soal selidik dilaksanakan oleh pengkaji dengan mengunjungi 8 buah Sekolah Menengah Kebangsaan yang menjadi lokasi kajian yang dekat dengan pengkaji di lokasi PPD Kuching dan PPD Padawan untuk mentadbir sendiri instrumen soal selidik. Pentadbiran soal selidik yang dihantar sendiri oleh pengkaji berupaya memberi kadar pulangan yang baik iaitu mencapai 100 peratus. Namun, 43 buah sekolah yang lain terletak jauh dan melibatkan kos dan masa, oleh yang demikian edaran instrumen secara pos dilaksanakan dengan mendapat kerjasama dari rakan-rakan pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah berkaitan bagi mengedar dan seterusnya mengutip instrumen soal selidik apabila sudah tamat masa yang ditetapkan untuk tujuan responden mengisi.

Instrumen soal selidik yang telah dikumpul akan dipos semula kepada pengkaji dengan menggunakan sampul surat yang dibekalkan sendiri oleh pengkaji. Semua kos penghantaran instrumen soal selidik kembali kepada pengkaji ditanggung sepenuhnya oleh pengkaji. Antara dokumen yang dilampirkan dalam setiap bungkusan ialah surat

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

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

makluman bagi melaksanakan kajian kepada pengetua termasuk arahan kepada responden bagi menjawab soal selidik dan tempoh masa untuk soal selidik dikembalikan semula selepas respon diberikan oleh responden. Jumlah instrumen yang diedar ke sekolah untuk dijawab oleh responden adalah berpandukan saiz sampel.

Bagi memastikan peratus soal selidik yang dikembalikan adalah tinggi, satu tindakan peringatan perlu dirancang. Pengkaji sentiasa berhubung dengan pegawai di Pejabat Pedidikan Daerah dan juga sekolah yang terlibat untuk mengesahkan penerimaan dan juga penghantaran balik instrumen soal selidik supaya ditadbir dengan sesempurna yang mungkin. Instrumen soal selidik akan dihantar semula kepada pengkaji selepas seminggu soal selidik tersebut ditadbir oleh pihak sekolah.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Jika pengkaji menerima semula lebih daripada 75 peratus soal selidik setelah tiga kali peringatan kepada pihak sekolah kajian yang belum menghantar kembali, maka selebihnya boleh diabaikan dan kajian dianggap berjaya memperolehi maklumat yang diperlukan.

3.7 Kajian Rintis

Kajian rintis adalah versi mini kajian berskala penuh atau percubaan yang dilakukan semasa persiapan instrumen kajian lengkap dan Ia juga dipanggil kajian kemungkinan. Ia juga boleh menjadi pra-ujian khusus instrumen penyelidikan. Kajian rintis akan mengikuti selepas penyelidik mempunyai visi jelas penyelidikan topik dan soalan, teknik dan kaedah, yang akan digunakan, dan apa yang jadual penyelidikan akan

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

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

kelihatan seperti. Ia adalah penilaian semula tanpa melibatkan pengumpulan data sebenar mencuba semua teknik dan kaedah penyelidikan, yang penyelidik ada dalam fikiran untuk melihat betapa realistik instrumen kajian.

Kajian rintis merujuk kepada data yang dikumpul daripada subjek yang terdiri daripada sebilangan kecil individu sebelum kajian sebenar dilakukan secara besar-besaran. Kajian rintis juga dikenali sebagai kajian kes jenis eksploratori yang bertujuan untuk meneroka ciri-ciri subjek tertentu dan menentukan sama ada kajian seterusnya boleh dilakukan atau tidak. Dengan erti kata lain, kajian rintis yang dijalankan adalah untuk melakukan kajian penerokaan berskala kecil yang tidak memerlukan standard kerapian. Sekiranya perlu, ia masih boleh disesuaikan dan diubah suai dengan sewajarnya (Chua, 2006).

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

Kajian rintis dalam penyelidikan semasa boleh ditakrifkan sebagai sebahagian besar percubaan soal selidik dari segi penyelidikan teknik dan kaedah, wawancara. Justeru, penyelidik telah menjalankan kajian rintis dengan tujuan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibentuk, membuat pengubahsuaian instrumen kajian dan melihat kelancaran pentadbiran soal selidik. Kajian rintis bagi kajian ini telah melibatkan 92 orang guru di sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan dalam kategori sekolah luar bandar di negeri Sarawak. Untuk memperkukuhkan kesahihan kajian rintis, penyelidik telah memilih sampel kajian yang bukan daripada populasi kajian iaitu sekolah menengah yang tidak terpilih sebagai sekolah kajian.

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

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

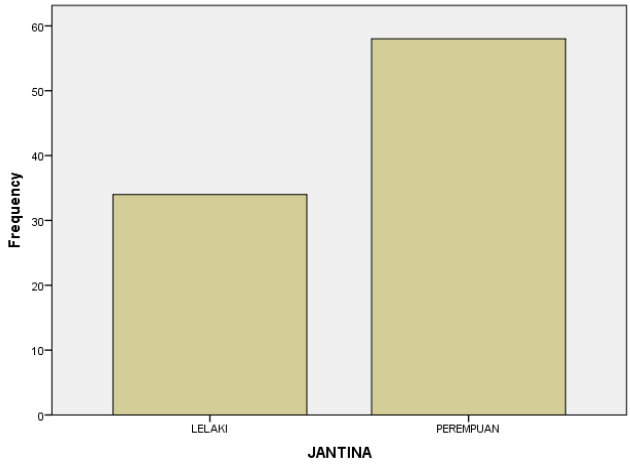
3.7.1 Analisa deskriptif

Merujuk pada jadual 3.16 dan rajah 3.4, kita dapat melihat bilangan guru perempuan ialah lebih tinggi berbanding guru lelaki iaitu sebanyak 58 orang guru perempuan dan hanya 34 orang guru lelaki.

Jadual 3.16

Rumusan jantina

Jantina	Fr	Peratus	Peratus Sah	Peratus Terkumpul
Lelaki	34	37.0	37.0	37.0
Perempuan	58	63.0	63.0	100.0
Jumlah	92	100.0	100.0	



Rajah 3.4. Rumusan jantina

Jadual 3.17

Rumusan gred

	Frekuensi	Peratus	Peratus sah	Peratus terkumpul
DG41	13	14.1	14.1	14.1
DG42	16	17.4	17.4	31.5

(bersambung)

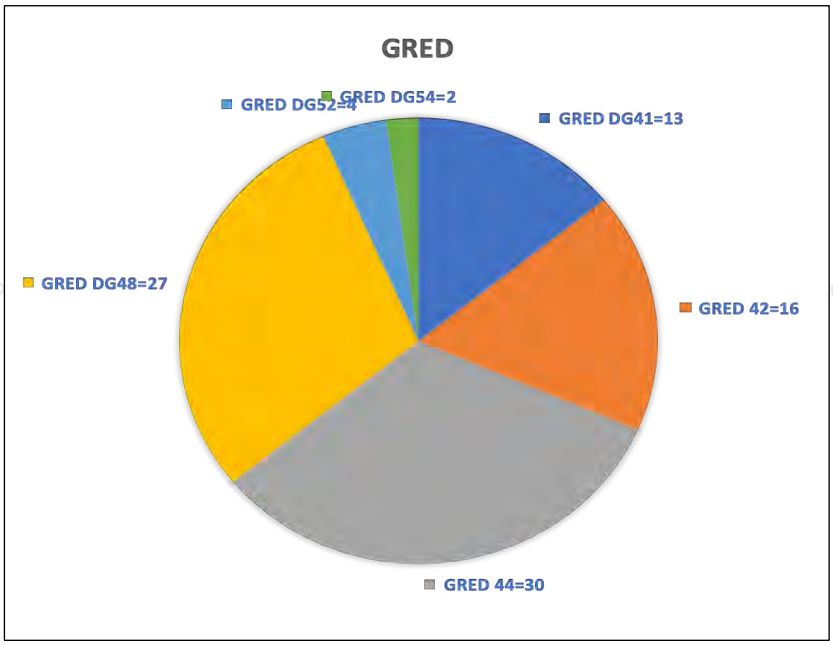
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

Jadual 3.17 (*sambungan*)

DG44	30	32.6	32.6	64.1
DG48	27	29.3	29.3	93.4
DG52	4	4.4	4.4	97.8
DG54	2	2.2	2.2	100.0
Jumlah	92	100.0	100.0	

Merujuk pada jadual 3.17 dan rajah 3.5, kita dapat melihat rumusan gred untuk responden yang menjadi kajian rintis ialah majoriti responden memiliki Gred DG44 yakni seramai 30 orang manakala Gred DG 54 merupakan jumlah responden yang terendah iaitu seramai 2 orang.



Rajah 3.5. Rumusan gred

Merujuk pada jadual 3.18 dan rajah 3.6, kita dapat lihat rumusan akademik responden dan daripada kesemua kategori tersebut majoriti respondnet ialah dari ijazah sarjana muda iaitu seramai 61 guru dan diikuti oleh kedua terbesar iaitu ijazah sarjana seramai 31 orang guru.

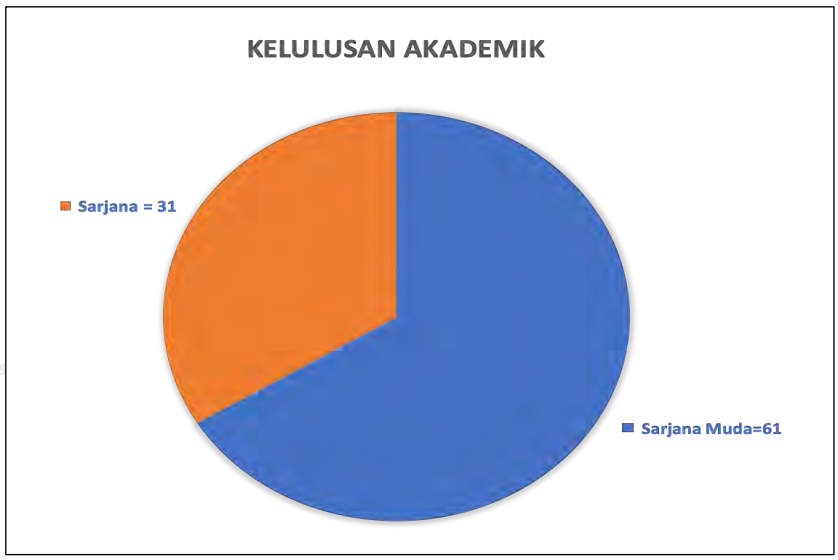
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

Jadual 3.18

Rumusan akademik

	Frekuensi	Peratus	Peratus sah	Peratus terkumpul
Sarjanamuda	61	66.3	66.3	66.3
Sarjana	31	33.7	33.7	100.0
Jumlah	92	100.0	100.0	



Rajah 3.6. Rumusan akademik

Jadual 3.19

Rumusan jawatan

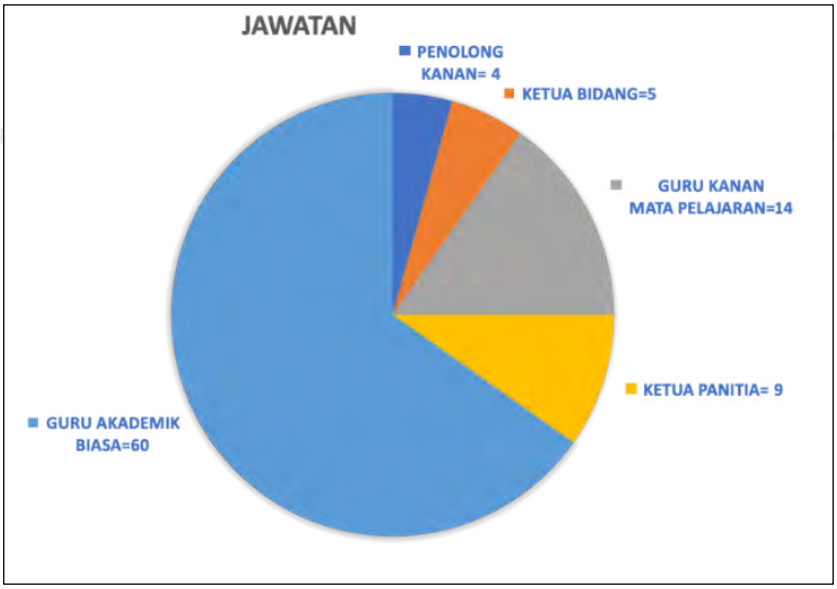
	Frekuensi	Peratus	Peratus sah	Peratus terkumpul
Penolong Kanan	4	4.3	4.3	4.3
Ketua Bidang	5	5.4	5.4	9.7
Guru Kanan MP	14	15.2	15.2	24.9
Ketua Panitia	9	9.8	9.8	34.7
Guru Akademik Biasa	60	65.3	65.3	100.0
Jumlah	92	100.0	100.0	

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

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

Merujuk pada jadual 3.19 dan rajah 3.7, kita dapat melihat rumusan jawatan responden dan daripada kesemua kategori tersebut majoriti responden ialah dari guru akademik biasa iaitu seramai 60 orang dan dikuti oleh kedua terbesar iaitu guru kanan mata pelajaran seramai 14 orang dan akhir sekali jumlah responden yang terendah ialah penolong kanan dengan hanya 4 orang.

Guru Akademik Biasa yang dikategorikan di bawah bidang Teknik dan Vokasional, Sains dan Matematik, Kemanusiaan (Sains Sosial) dan Bahasa adalah majoriti guru-guru yang berada di sekolah.



Rajah 3.7. Rumusan jawatan

Jadual 3.20

Rumusan tempoh perkhidmatan

	Frekuensi	Peratus	Peratus sah	Peratus terkumpul
< 3 Tahun	11	12.0	12.0	12.0
3 – 5 Tahun	28	30.4	30.4	42.4

(bersambung)

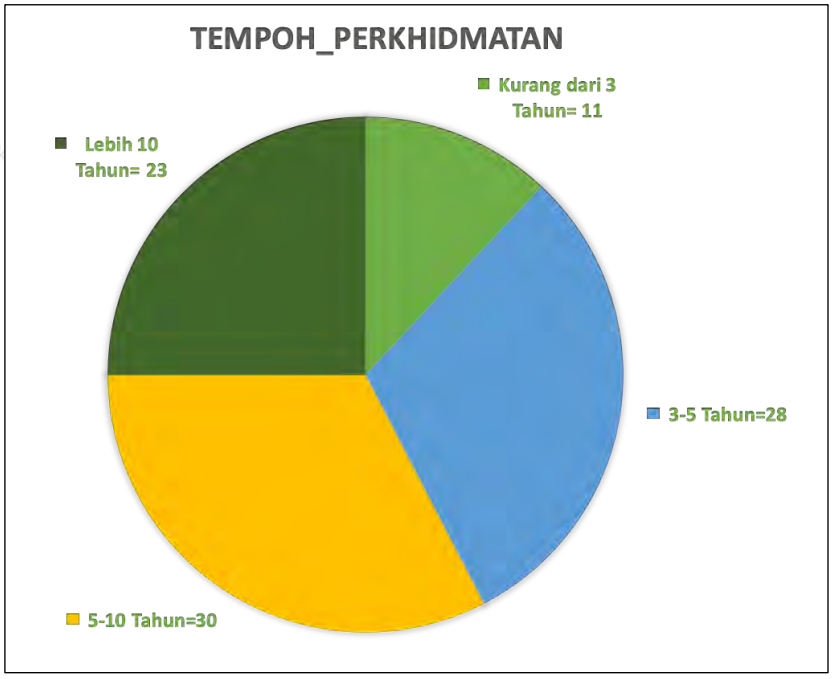
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

Jadual 3.20 (sambungan)

5 – 10 Tahun	30	32.6	32.6	75.0
> 10 Tahun	23	25.0	25.0	100.0
Jumlah	92	100.0	100.0	

Merujuk pada jadual 3.19 dan rajah 3.8, kita dapat melihat rumusan tempoh perkhimatan responden dan daripada kesemua kategori tersebut majoriti responden telah berkhidmat ialah 5-10 tahun iaitu seramai 30 orang guru dan dikuti oleh kedua terbesar iaitu 3-5 tahun seramai 28 orang dan akirnya jumlah responden terendah ialah tempoh perkhidmatan yang kurang dari 3 tahun seramai hanya 11 orang guru. Pengalaman berkhidmat melebihi 5 tahun mempunyai dua kemungkinan iaitu samada guru-guru masih kekal berprestasi atau mengalami sindrom *zon selesa*.



Rajah 3.8. Rumusan tempoh perkhidmatan

Berikut turut dianalisis ialah tempoh perkhidmatan sekolah semasa, di mana majoriti responden telah berkhidmat 3-5 tahun iaitu seramai 29 orang guru dan dikuti oleh tempoh berkhidmat di antara 5-10 tahun seramai 26 orang guru dan akhirnya

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

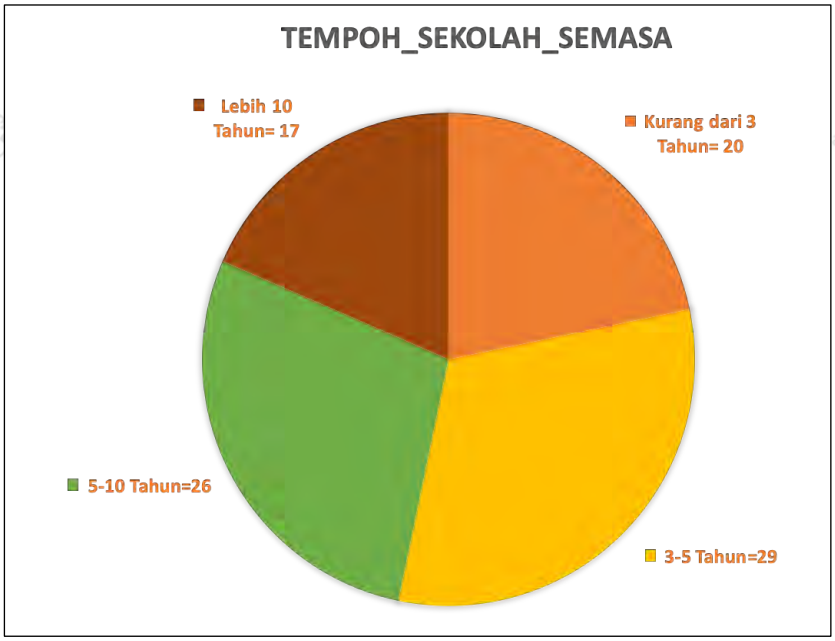
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

jumlah responden terendah ialah perkhidmatan di sekolah semasa selama lebih 10 tahun iaitu hanya 17 orang guru seperti dalam jadual 3.20 dan rajah 3.9.

Jadual 3.21

Rumusan tempoh perkhidmatan sekolah semasa

	Frekuensi	Peratus	Peratus Sah	Peratus Terkumpul
Valid < 3 Tahun	20	21.7	21.7	21.7
3 – 5 Tahun	29	31.5	31.5	53.3
5 – 10 Tahun	26	28.3	28.3	81.5
> 10 Tahun	17	18.5	18.5	100.0
Jumlah	92	100.0	100.0	



Rajah 3.9. Rumusan tempoh perkhidmatan sekolah semasa

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

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

3.7.2 Analisa faktor

Merujuk kepada jadual 3.22 di bawah dapat kita lihat hasil analisis faktor KD, PK, OP nilai KMO adalah melebihi p> 0.5 dan semua nilai pemaparan menunjukkan nilai komunaliti lebih daripada 0.5 dan tiada item dipadam kerana masalah *cross loading*. Nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang mengukur kecukupan sampel melebihi nilia minimum 0.60 untuk membolehkan Analisis Faktor Penerokaan diteruskan (Lapin, 1990).

Jadual 3.22

Rumusan analisis faktor

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.675
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6241.716
	df	2278
	Sig.	.000

Mengikut Hair et. al. (2006), nilai KMO dalam lingkungan 0.90 dianggap cemerlang; 0.80 membanggakan; 0.70 lebih daripada biasa; 0.60 biasa; 0.50 mengecewakan; dan nilai kurang daripada 0.50 tidak boleh diterima untuk melaksanakan analisis yang seterusnya. Oleh yang demikian bacaan KMO ini boleh diandaikan semua item yang diukur dapat diteruskan ke analisis seterusnya.

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

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

3.7.3 Analisa reabiliti

Berdasarkan rumusan analisis dalam jadual 3.23 berkenaan analisis kebolehpercayaan di bawah, menunjukkan semua pembolehubah yang diukur menunjukkan nilai *alpha cronbach* lebih daripada 0.6. Menurut Sekaran (Sekaran, 2001) semakin hampir nilai alpha kepada angka 1, semakin tinggi kebolehpercayaannya.

Nilai alpha yang kurang daripada 0.6 dianggap lemah, nilai alpha melebihi 0.7 boleh diterima dan nilai alpha yang melebihi 0.8 adalah dianggap baik. Sehubungan itu, nilai alpha soal selidik bagi ketiga-tiga variabel yang digunakan dalam kajian rintis ini adalah melebihi nilai alpha 0.7.

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

Jadual 3.23

Rumusan analisis kebolehpercayaan

Deskripsi	***Cronbanch Alpha***
Kepimpinan distributif	0.796
Organisasi pembelajaran	0.792
Prestasi kerja guru	0.753

3.7.4 Analisa korelasi Pearson

Rumusan analisis korelasi bagi pembolehubah kajian untuk menentukan hubungan antara kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja dapat dilihat berdasarkan jadual 3.24 di bawah.

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

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

Analisis korelasi dan item yang diukur menunjukkan bahawa semua item mempunyai tahap diukur yang baik dan tidak terdapat isu *multicolinarity* yang terdapat di antara item yang diukur. Secara keseluruhan kita dapat melihat bahawa kesemua analisa kajian ini menunjukkan bahawa instrumen kajian ini adalah sesuai untuk dijalankan kajian seterusnya.

Jadual 3.24

Rumusan analisa korelasi Pearson

		Kepimpinan Distributif	**Organisasi Pembelajaran**	**Prestasi Kerja**
Kepimpinan Distributif	Pearson Correlation	1	.566**	.765**
	Sig (2 tailed)		0.000	0.000
	N	92	92	92
Organisasi Pembelajaran	Pearson Correlation	.566**	1	.780**
	Sig. (2 tailed)	0.000		0.000
	N	92	92	92
Prestasi Kerja Guru-guru	Pearson Correlation	.765**	.780**	1
	Sig. (2 tailed)	0.000	0.000	
	N	92	92	92

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

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

Jadual 3.25

Rumusan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis dan kaedah analisis data

Objektif Kajian	Bil	Persoalan Kajian	Hipotesis	Analisis Data
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.	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?	**Tiada**	Deskriptif: -Statistik Min -Sisihan piawai
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.	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?	**Tiada**	Deskriptif: -Statistik Min -Sisihan piawai
Mengenalpasti tahap prestasi kerja dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi prestasi tugas dan prestasi kontekstual.	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*)?	**Tiada**	Deskriptif: -Statistik Min -Sisihan piawai
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	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*)?	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*).	Inferensi : Kooefisien Korelasi
	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*)?	Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri	Inferensi : Kooefisien Korelasi

(bersambung)

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

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

Jadual 3.25 *(sambungan)*

			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*) ?	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*).	Inferensi : Kooefisien Korelasi
	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*)?	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*).	Inferensi : Kooefisien Korelasi
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.	8.	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*)?	Tidak 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*).	Inferensi : Analisis Regresi Berganda
	9.	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*)?	Tidak 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*).	Inferensi : Analisis Regresi Berganda
	10.	Adakah terdapat sumbangan 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*)?	Tidak terdapat sumbangan 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*).	Inferensi : Analisis Regresi Berganda

(bersambung)

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

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

Jadual 3.25 *(sambungan)*

	11.	Adakah terdapat sumbangan 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*)?	Tidak terdapat sumbangan 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*).	Inferensi : Analisis Regresi Berganda

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

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

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

3.8 Rumusan

Secara keseluruhan, bab ini telah membincangkan tentang reka bentuk kajian, populasi kajian, *variabel* kajian, persampelan kajian, instrumen kajian, prosedur pengumpulan dan analisis data yang digunakan dalam kajian ini serta analisis kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Sampel kajian terdiri dari sekolah menengah kebangsaan di Sarawak dan guru merupakan responden kajian bagi kaedah kuantitatif. Kajian rintis telah juga dilakukan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan item instrumen soal selidik yang digunakan. Dapatan pengujian telah dilaksanakan dan didapati sesuai untuk dilaksanakan kajian seterusnya.

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

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

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

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

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

Bab ini melaporkan dapatan yang diperolehi dari data mentah yang telah dianalisis bagi menjawab setiap satu persoalan kajian. Maklumat yang dipaparkan bermula dengan profil responden berkaitan jantina, pengalaman mengajar, pencapaian akademik, gred jawatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa. Laporan data akan dibuat dengan dapatan keputusan pra analisis iaitu *cleaning data, outliers dan missing data* diikuti dapatan bagi setiap persoalan kajian sebelum diteruskan dengan perbincangan dapatan kajian dalam bab 5.

4.2 Pra Analisis

Pengumpulan semula borang soal selidik telah dilakukan oleh pengkaji pada tarikh yang telah dipersetujui di antara pengkaji, pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah dan pemimpin di

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

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

sekolah terlibat. Jadual 4.1 menunjukkan jumlah soal selidik yang berjaya diterima dalam kajian ini. Pada keseluruhannya, sebanyak 510 set soal selidik telah diedarkan kepada guru yang terlibat sebagai responden. Daripada 510 set soal selidik tersebut, 415 (81.4%) soal selidik telah dipulangkan semula kepada pengkaji mengikut masa yang telah ditetapkan untuk pengumpulan semula set soal selidik tersebut. Kadar pemulangan soal selidik ini menepati cadangan Chua (2006) di mana kadar pemulangan soal selidik yang mencukupi untuk dianalisis ialah sebanyak 60%.

Dari 415 soal selidik yang dipulangkan, terdapat 6 soal selidik tidak dijawab oleh responden manakala 9 set soal selidik lagi didapati tidak lengkap. Jumlah soal selidik yang tidak dikembalikan sebanyak 95 set (18.6%) menjadikan sebanyak 400 (78.4%) soal selidik lengkap telah digunakan sebagai data kajian untuk di analisis.

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

Jadual 4.1

Jumlah pemulangan soal selidik

Jumlah Soal Selidik	**Bilangan**	**Peratusan (%)**
Diedarkan	510	100
Dikembalikan	415	81.4
Tidak berjawab langsung	6	1.2
Rosak(tidak lengkap)	9	1.8
Digunakan untuk dianalisis	400	78.4

Jadual 4.2 membentangkan hasil peratusan bagi kehilangan data bagi setiap pembolehubah dalam kajian ini. Berdasarkan analisis kekerapan, tiada (0%) kehilangan atau

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

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

ketiadaan data untuk setiap pembolehubah. Oleh hal yang demikian, tidak ada proses pemulihan data dilakukan.

Jadual 4.2

Keputusan ujian kehilangan data

Pembolehubah	n	%
Kepimpinan distributif pengetua	0	0
Organisasi Pembelajaran	0	0
Prestasi kerja	0	0

4.3 Profil Demografi Responden

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

Terdapat beberapa pembolehubah demografi terlibat di dalam kajian ini, iaitu jantina, kelulusan akademik, jawatan, perkhidmatan dan tempoh perkhidmatan. Jika dilihat dari aspek jantina, 218 (54.5%) daripada responden adalah perempuan manakala 182 (45.5%) daripada responden adalah lelaki. Dari aspek kelulusan akademik, 276 (69%) daripada responden berkelulusan ijazah sarjana muda manakala 124 (31%) berkelulusan sarjana. Demografi responden juga menunjukkan latar gred yang berbeza. 24 (6%) orang responden DG41, manakala 193 (48.25%) DG42, 93 (23.25%) DG44, diikuti seramai 67 (16.75%) responden DG48, 17 (4.25%) pula DG52 dan terakhir sekali seramai 6 (1.50%) orang responden DG54.

Dapatan kajian seterusnya menunjukkan lebih separuh daripada responden merupakan guru akademik biasa 246 (61.5%) , diikuti 45 (11.3%) guru kanan mata pelajaran, 43 (10.8%)

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

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

ketua bidang, 36 (9.0%) ketua panitia dan 30 (7.5%) adalah penolong kanan. Dari aspek perkhidmatan sebagai guru, 153 (38.3%) daripada responden telah berkhidmat melebihi 10 tahun , diikuti 113 (28.3%) berkhidmat di antara 5-10 tahun, 87 (21.8%) berkhidmat 3-5 tahun dan 47 (11.8%) kurang dari 3 tahun.

Dari aspek tempoh berkhidmat responden di sekolah semasa pula, data demografi menunjukkan 92 (23%) berkhidmat melebihi 10 tahun, 132 (33%) orang responden berkhidmat dalam jangka masa 5-10 tahun, diikuti 135 (33.8%) berkhidmat antara 3-5 tahun dan 41 (10.3%) responden berkhidmat kurang dari 3 tahun. Taburan demografi responden dipaparkan dalam jadual 4.3 seperti di bawah.

Jadual 4.3

Profil demografi responden

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

No.	Pembolehubah Demografi	n	%
1	**Jantina**		
	Lelaki	182	45.5
	Perempuan	218	54.5
2	**Kelulusan Akademik**		
	Ijazah Sarjana Muda	276	69.0
	Ijazah Sarjana	124	31.0
3	**Gred**		
	DG41	24	6.0
	DG42	193	48.2
	DG44	93	23.2
	DG48	67	16.8
	DG52	17	4.3
	DG54	6	1.5
4	**Jawatan**		
	Penolong Kanan	30	7.5
	Ketua Bidang	43	10.8
	Guru Kanan Mata Pelajaran	45	11.3
	Ketua Panitia	36	9.0
	Guru Akademik Biasa	246	61.5

(bersambung)

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

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

Jadual 4.3 *(sambungan)*

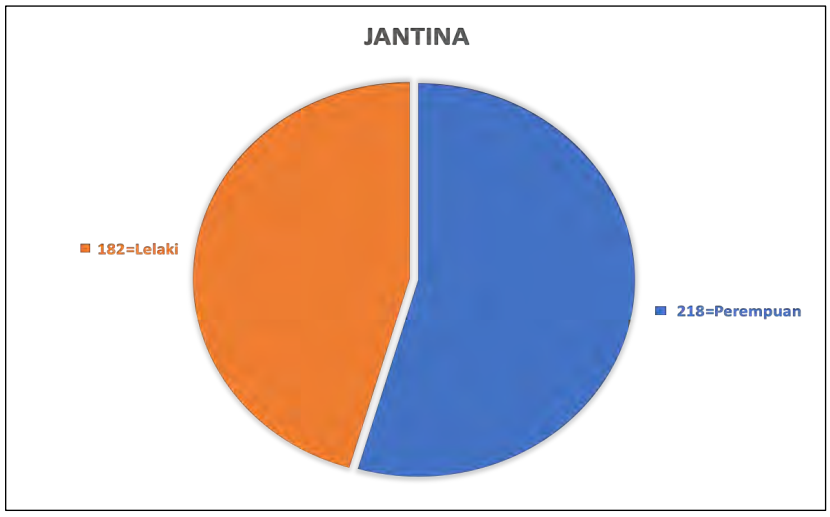
5	**Perkhidmatan**		
	Kurang dari 3 tahun	47	11.8
	3-5 Tahun	87	21.8
	5-10 Tahun	113	28.3
	Lebih dari 10 Tahun	153	38.3
6	**Tempoh Perkhidmatan di sekolah semasa**		
	Kurang dari 3 tahun	41	10.3
	3-5 Tahun	135	33.8
	5-10 Tahun	132	33.0
	Lebih dari 10 tahun	92	23.0

Berdasarkan rajah 4.1 berkaitan jantina responden, majoriti responden ialah guru-guru perempuan manakala dari segi kelayakan akademik, rata-rata responden memiliki sarjana muda iaitu seramai 276 (69%) manakala selebihnya iaitu 124 orang guru berkelayakan sarjana (31%). Rajah 4.1 hingga rajah 4.4 di bawah menunjukkan taburan demografi responden yang melibatkan jantina, kelayakan akademik guru-guru yang terlibat sebagai sampel kajian, gred jawatan dan jawatan yang disandang. Kebiasaannya guru-guru berpengalaman dalam lingkungan tempoh antara 5 hingga 10 tahun berada di kebanyakan sekola, jadi rata-rata mereka juga berada pada gred pertengahan iaitu DG42 – DG48, tidak ramai yang berada pada keluk yang dihujung samada sebagai guru novis mahupun guru lama yang boleh dianggap mentor.

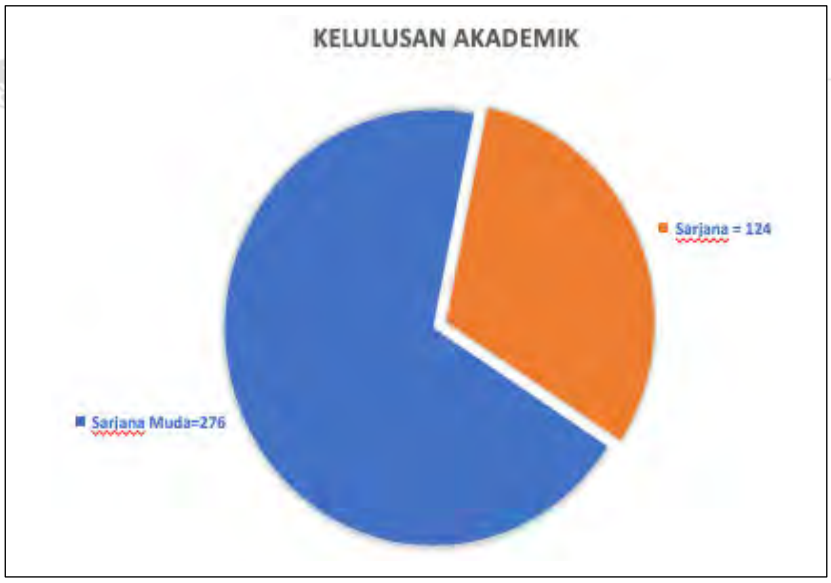
Jika dilihat taburan demografi berdasarkan gred pula, kebanyakan responden dari kalangan guru-guru yang berada pada gred DG42, diikuti DG44, DG48. Guru-guru yang bergred DG41, DG52 dan DG54 mencakupi peratus yang rendah kerana DG41 merupakan guru-guru novis manakala DG52 dan DG54 merupakan guru-guru yang telah lama berkhidmat (guru-guru senior). Guru-guru lebih ramai dalam gred di peringkat pertengahan selari dengan tempoh perkhidmatan mereka.

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

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



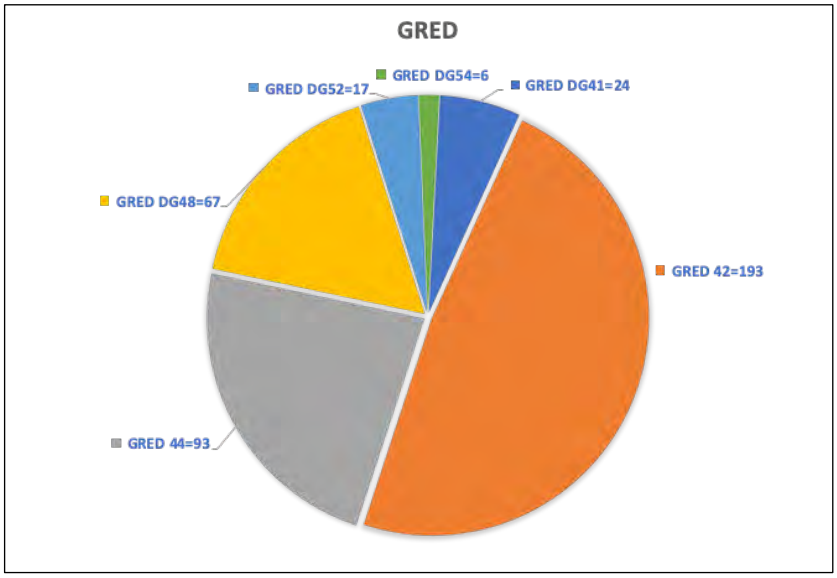
Rajah 4.1. Taburan demografi berdasarkan jantina



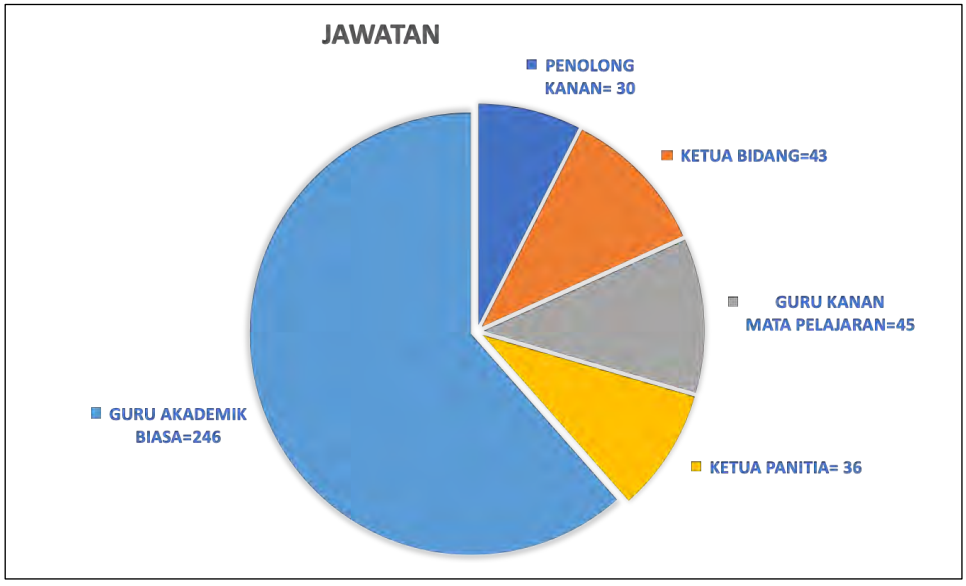
Rajah 4.2. Taburan demografi berdasarkan kelayakan akademik

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

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



Rajah 4.3. Taburan demografi berdasarkan gred



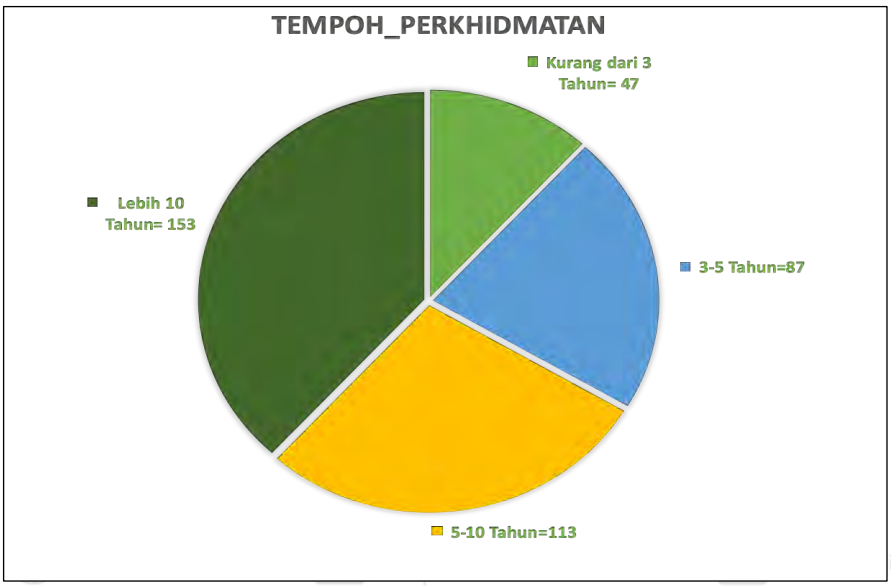
Rajah 4.4. Taburan demografi berdasarkan jawatan

Majoriti responden dari kalangan Guru Akademik Biasa (GAB), kumpulan pemimpin pertengahan yang terdiri daripada Guru Kanan Mata Pelajaran (Ketua Bidang) dan Ketua

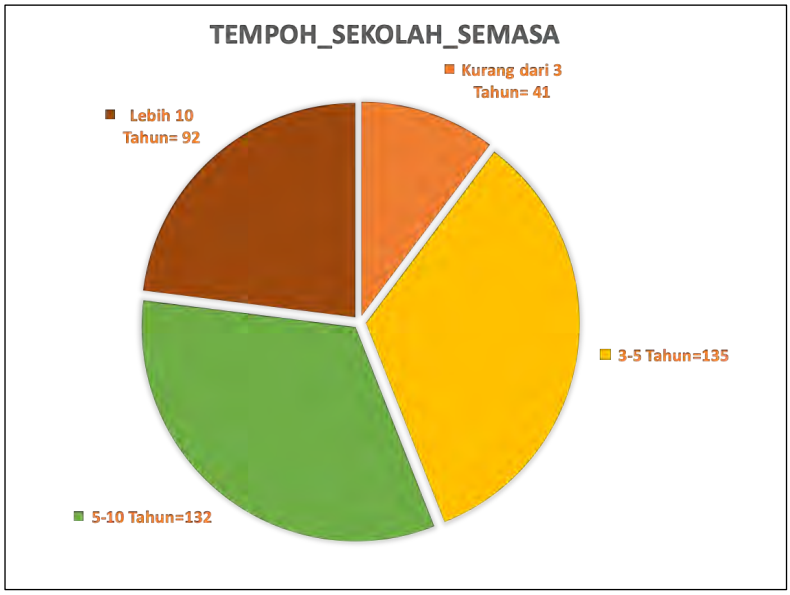
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

Panitia mewakili jumlah yang kedua terbesar dan Guru Penolong Kanan mewakili jumlah yang kecil. Manakala jika ditinjau dari segi tempoh lama berkhidmat sebagai guru, guru-guru yang berpengalaman berkhidmat melebihi 5 tahun merupakan taburan terbesar dalam kalangan responden kajian diikuti kumpulan berkhidmat di bawah 5 tahun dan 3 tahun (guru novis).



Rajah 4.5. Taburan demografi berdasarkan tempoh perkhidmatan



Rajah 4.6. Tempoh berkhidmat responden di sekolah semasa

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

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

Kumpulan guru-guru novis, guru-guru berpengalaman dan guru-guru lama mempunyai karakter dan gelagat masing-masing dalam melaksanakan tugas dan peranan mereka dalam organisasi. Apa yang penting bagaimana menggerakkan, memberi dorongan dan sokongan agar mereka dapat melaksanakan tugas dan peranan dalam persekitaran kerja yang berbudaya ilmu dan kondusif kepada pelaksanaan kerja buat sekaligus membangkitkan minat dan motivasi mereka untuk menjayakan pekerjaan dalam konteks menjayakan visi dan misi pendidikan. Jika ditinjau tempoh berkhidmat di sekolah semasa, didapati jumlah 3-5 tahun berkhidmat adalah yang paling ramai kemudian kumpulan 5 – 10 tahun dan lebih 10 tahun. Yang paling sedikit ialah kumpulan guru-guru novis (kurang 3 tahun berkhidmat).

4.4 Ujian normaliti

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

Terdapat tiga pembolehubah yang dikaji taburan data iaitu kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja. Penentuan ujian normaliti data ditunjukkan dalam jadual 4.4 seperti di bawah ini.

Jadual 4.4

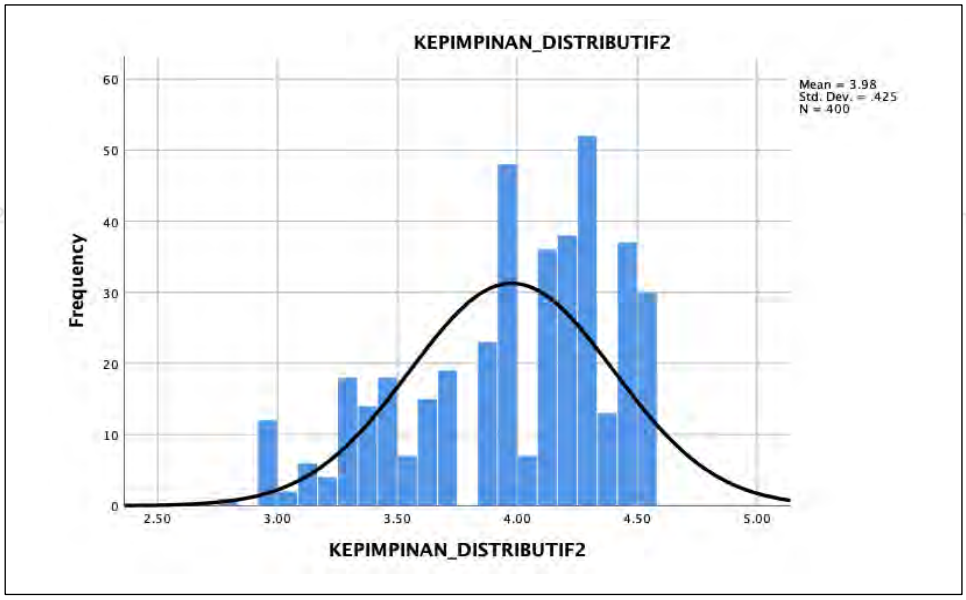
Taburan analisis skewness dan kurtosis

Pembolehubah	***Skewness***		***Kurtosis***	
	stats	**SE**	**stats**	**SE**
Kepimpinan Distributif	-0.678	0.12	-0.462	0.24
Organisasi Pembelajaran	-0.630	0.12	-0.977	0.24
Prestasi Kerja	-0.157	0.12	-0.856	0.24

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

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

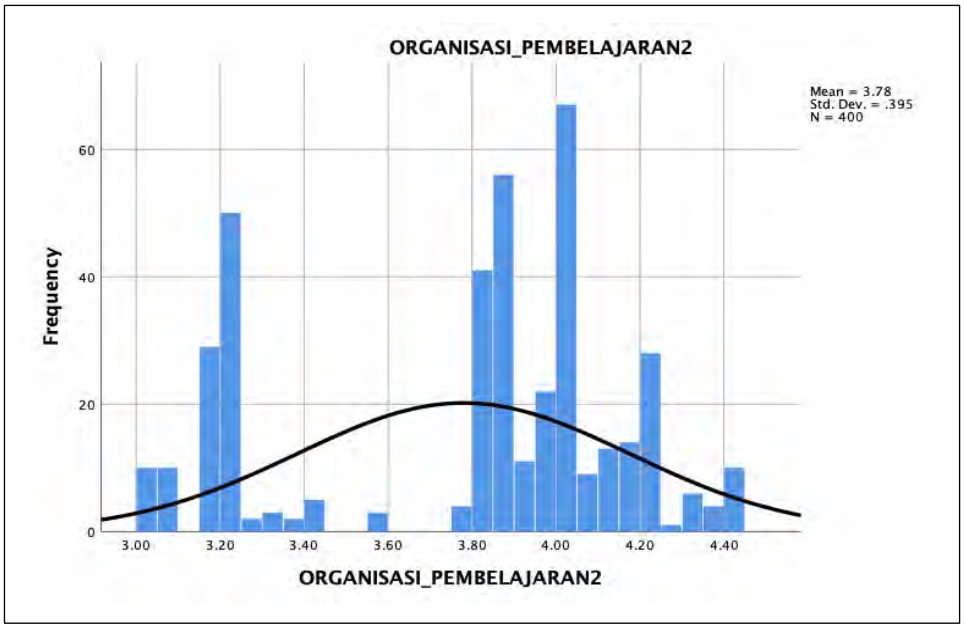
Berdasarkan jadual di atas, nilai *skewness* tertabur di antara -0.678 hingga -0.157 manakala kurtosis berada dalam julat -0.977 hingga -0.462. Ia menunjukkan data kajian bertaburan normal. Ujian normaliti terdiri daripada *skewness* dan *kurtosis* yang telah dijalankan masih berada pada julat -3.0 dan +3 (Byrne, 2010). Hair *et. al* (2006) menyatakan bahawa normaliti merupakan puncak taburan dengan nilai-nilai negatif yang menunjukkan taburan yang berbentuk flat. *Skewness*, sebaliknya, menggambarkan kecondongan taburan. Kecondongan positif wujud jika taburan data condong ke sebelah kiri sementara condong negatif wujud jika taburan data condong ke sebelah kanan.



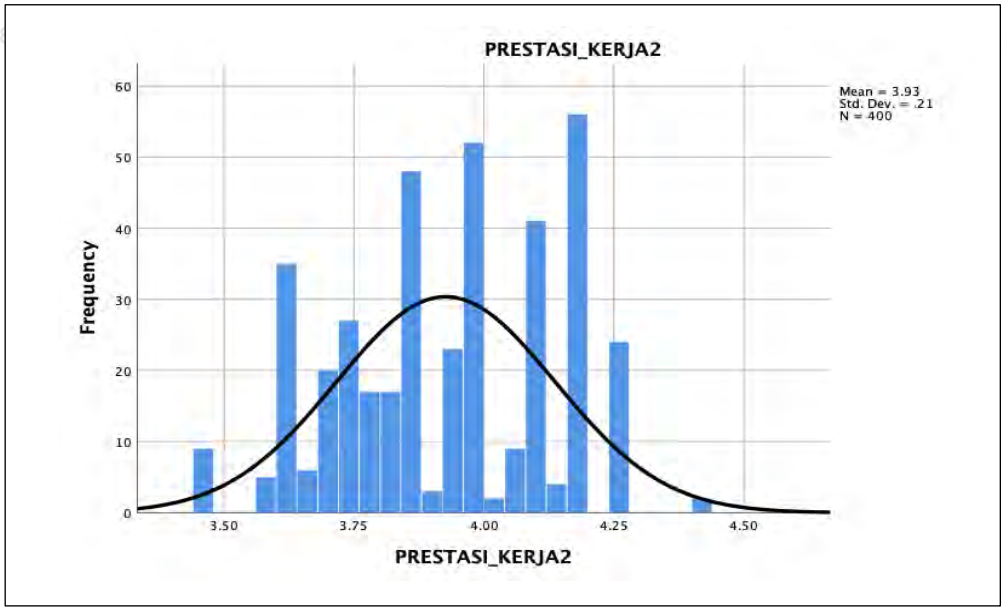
Rajah 4.7. Taburan data pembolehubah kepimpinan distributif

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

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



Rajah 4.8. Taburan data pembolehubah organisasi pembelajaran



Rajah 4.9. Taburan data pembolehubah prestasi kerja

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

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

4.5 Analisis Faktor

Merujuk kepada jadual 4.5 di halaman seterusnya, dapat dilihat hasil analisis faktor KD, OP. PK nilai KMO adalah 0.835 iaitu melebihi p> .05 dan semua nilai pemaparan menunjukkan nilai komunaliti lebih daripada 0.5 dan tiada item digugurkan kerana masalah *cross loading.* Oleh itu boleh diandaikan semua item yang diukur dapat diteruskan ke analisis seterusnya.

Jadual 4.5

Analisis faktor KMO dan Bartlett's Test

KMO & Bartletts Test		
Kaiser Meyer Olkin measure of sampling adequacy		.835
Bartletts Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35034.393
	df	2278
	Sig.	.000

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

Communalities

	Initial	Extraction		Initial	Extraction		Initial	Extraction
KD1	1.000	.770	OP1	1.000	.826	PK1	1.000	.823
KD2	1.000	.796	OP2	1.000	.771	PK2	1.000	.826
KD3	1.000	.647	OP3	1.000	.819	PK3	1.000	.823
KD4	1.000	.504	OP4	1.000	.689	PK4	1.000	.775
KD5	1.000	.555	OP5	1.000	.791	PK5	1.000	.830
KD6	1.000	.704	OP6	1.000	.697	PK6	1.000	.765
KD7	1.000	.754	OP7	1.000	.753	PK7	1.000	.826
KD8	1.000	.758	OP8	1.000	.678	PK8	1.000	.619
KD9	1.000	.920	OP9	1.000	.841	PK9	1.000	.854
KD10	1.000	.910	OP10	1.000	.604	PK10	1.000	.877
KD11	1.000	.688	OP11	1.000	.774	PK11	1.000	.858
KD12	1.000	.504	OP12	1.000	.655	PK12	1.000	.825
KD13	1.000	.547	OP13	1.000	.775	PK13	1.000	.651
KD14	1.000	.665	OP14	1.000	.712	PK14	1.000	.900
KD15	1.000	.710	OP15	1.000	.834	PK15	1.000	.869
KD16	1.000	.744	OP16	1.000	.605	PK16	OP16	.764
KD17	1.000	.677	OP17	1.000	.847	PK17	OP17	.774

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.5 (*sambungan*)

KD18	1.000	.708	OP18	1.000	.956	PK18	OP18	.537
KD19	1.000	.724	OP19	1.000	.948			
KD20	1.000	.807	OP20	1.000	.955			
KD21	1.000	.841	OP21	1.000	.949			
KD22	1.000	.768	OP22	1.000	.953			
KD23	1.000	.781	OP23	1.000	.976			
KD24	1.000	.795	OP24	1.000	.941			
KD15	1.000	.771	OP25	1.000	.975			

4.6 Analisis Reliabiliti

Mohd Majid Konting (1997) menyarankan nilai Cronbach Alpha pada aras 0.70 ke atas sebagai nilai Alpha yang mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Pengkaji menggunakan nilai Cronbach Alpha yang disarankan tersebut untuk kajian ini. Dalam jadual 4.6 kita dapat melihat bahawa semua pemboleh ubah yang diukur menunjukkan nilai alpha cronbach lebih daripada 0.70. Ini bermakna kesemua item diterima serta kekal digunakan sebagai item dalam kajian.

Jadual 4.6

Rumusan analisis reliabiliti

Diskripsi	***Cronbach Alpha***
Kepimpinan distributif	0.935
Organisasi pembelajaran	0.931
Prestasi kerja guru	0.822

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

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

4.7 Analisis Deskriptif

Bahagian ini akan melaporkan maklum balas responden terhadap konstruk-konstruk yang dikaji iaitu kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja. Respon responden telah dikaji dengan menggunakan skor min yang dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah (skor min berada di antara 1-2.33), diikuti sederhana (2.34-3.66) dan (3.67-5.00) tinggi.

Jadual 4.7

Pentafsiran skor min

Skor Min	***Tahap***
1 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

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

4.8 Tahap Amalan Kepimpinan Distributif

Dapatan berikut menunjukkan sejauh mana amalan kepimpinan distributif menjadi amalan di sekolah yang terlibat dalam kajian dengan 25 indikator yang telah diadaptasi daripada *Distributive Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore (2000) dan Gordon (2005) melibatkan 25 item berkaitan amalan kepimpinan distributif. Keputusan kajian menunjukkan 11 item berada di tahap persetujuan sederhana iaitu item item [KD1, KD2, KD4, KD6, KD8, KD10, KD12, KD14, KD16, KD18, KD24] manakala 14 item berada di tahap persetujuan tinggi [KD3, KD5, KD7, KD9, KD11 ,KD13, KD15, KD17, KD19, KD20, KD21, KD22, KD23, KD25]. Min keseluruhan di laporkan sebanyak [3.67±.765].

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

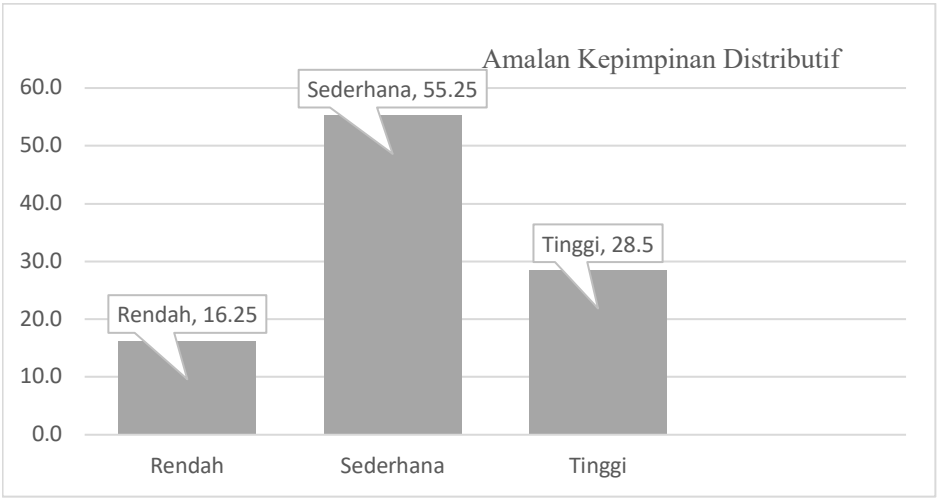
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.8

Frekuensi skor item tahap amalan kepimpinan distributif

Tahap	Frekuensi	Peratus
Rendah	65	16.25
Sederhana	221	55.25
Tinggi	114	28.50
Jumlah	400	100

Tahap amalan kepimpinan distributif telah diukur dengan menggunakan tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi seperti dalam jadual 4.8.



Rajah 4.10. Frekuensi tahap amalan kepimpinan distributif

Dapatan kajian menunjukkan seramai 221 (55.25%) daripada responden telah memberi maklumbalas pada tahap amalan kepimpinan yang sederhana, diikuti seramai 114 (28.50%) daripada responden memberi maklumbalas pada tahap amalan kepimpinan yang tinggi, dan 65 (16.25%) memberi respon pada tahap rendah. Secara keseluruhannya amalan kepimpinan

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

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

distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di Sarawak di tahap tinggi (M=3.97) seperti dalam jadual 4.9.

Jadual 4.9

Tahap amalan kepimpinan distributif pengetua (N=400)

	min	**sp**	**Tahap**
Kepimpinan Distributif	3.97	.425	Tinggi

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 pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak?

Komponen utama dalam model kepimpinan distributif ialah keupayaan dan kemampuan pemimpin menentukan halatuju sekolah dari segi visi, misi dan matlamat sekolah.

Jadual 4.10

Tahap amalan kepimpinan distributif pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Bil.	**Konstruk KD**	**Min**	**SP**	**Interpretasi**
1.	Halatuju Organisasi	3.63	.826	Sederhana
2.	Budaya Sekolah	3.67	.713	Tinggi
3.	Amalan Kepimpinan	3.78	1.02	Tinggi
4.	Perkongsian Tanggungjawab	3.72	.754	Tinggi

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

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

Berdasarkan jadual 4.10, menunjukkan tiga daripada empat konstruk KD berada pada tahap yang tinggi iaitu : (1) budaya sekolah, (2) amalan kepimpinan dan (3) perkongsian tanggungjawab. Hal ini menunjukkan ketiga-tiga amalan ini telah menjadi kelaziman dan mendapat sokongan kuat daripada pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak, namun demikian dalam konteks perancangan strategi dan penentuan halatuju sekolah belum sepenuhnya jelas dan masih memerlukan langkah penambahbaikan untuk merangka Pelan Strategik yang lebih mapan dan dapat menjadi pandu arah kepada seluruh warga sekolah dalam usaha memajukan sekolah, memastikan kualiti pendidikan dapat dijayakan dan kemenjadian murid dapat berlaku.

Jadual 4.11

Tahap amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju organisasi

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

Kod	Item Kepimpinan Distributif Pengetua	Min	SP	Interpretasi
KD1	Saya mengakui bahawa visi dan misi sekolah adalah jelas dan berupaya untuk diterjemahkan.	3.49	1.28	Sederhana
KD2	Saya bekerja berpandukan visi dan misi sekolah sebagai garis panduan pemajuan sekolah	3.42	1.25	Sederhana
KD3	Matlamat sekolah diwujudkan bersama. Jadi, setiap warga sekolah memahami tugas dan tanggungjawab	3.94	1.52	Tinggi
KD4	Pengetua menterjemahkan misi sekolah dalam tindakan dan menjadi ikutan warga sekolah	3.34	1.09	Sederhana
KD5	Saya dapat menerangkan visi dan misi sekolah serta menjadi panduan melaksanakan tugas saya.	3.98	1.44	Tinggi
	Keseluruhan	3.63	.826	Sederhana

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

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

Jadual 4.11, menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi halatuju organisasi berdasarkan lima item yang menjadi indikator masih lagi pada tahap yang sederhana secara keseluruhannya. Hanya dua item yang dilihat berada pada tahap yang tinggi iaitu perwujudan matlamat sekolah agar setiap staf memahami tugas dan tanggungjawab serta pengakuan responden bahawa mereka dapat menerangkan visi dan misi sekolah dan membantu untuk mereka melaksanakan tugas dan peranan.

.

Walau bagaimanapun ketika mengimplementasikan visi dan misi tersebut, amalan pengetua dalam menterjemahkan misi sekolah dalam tindakan beliau untuk menjadi ikutan setiap staf masih di tahap sederhana iaitu dapatan skor min 3.34. Demikian juga skor min dalam menterjemahkan visi, misi serta tahap bekerja berpandukan visi dan misi sebagai panduan untuk memacu kemajuan sekolah masing-masing mendapat skor min pada tahap 3.49 dan 3.42 yang juga di tahap sederhana.

Jadual 4.12 berikut ini menunjukkan tahap skor min dan interpretasi data berkaitan konstruk budaya sekolah dalam kalangan pengetua dan staf Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Pengetua selaku pemimpin sekolah, seharusnya menjadi penggerak dan pemimpin dalam mewujudkan iklim dan budaya sekolah yang dapat menyokong dan melestarikan budaya positif dalam kalangan staf, agar mereka dapat bekerja dalam suasana yang menyong dan saling membantu di antara satu sama lain sebagai satu pasukan.

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

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

Jadual 4.12

Tahap amalan kepimpinan distributif dalam konteks budaya sekolah

Kod.	Kepimpinan Distributif Pengetua	Min	SP	Interpretasi
KD6	Kepakaran guru digunakan sepenuh-nya bagi membantu meningkatkan pembelajaran murid.	3.48	1.17	Sederhana
KD7	Ruang masa mencukupi untuk guru saling bekerjasama menangani isu pengajaran dan pembelajaran	3.99	1.44	Tinggi
KD8	Wujud sikap saling menghormati dalam kalangan guru dan pengetua.	3.47	1.19	Sederhana
KD9	Wujud sikap saling mempercayai dalam kalangan guru dan pengetua.	3.97	1.47	Tinggi
KD10	Sebagai komuniti pembelajaran, keja-yaan dan kegagalan lalu dijadikan panduan untuk meningkatkan keberkesanan di masa hadapan.	3.44	1.15	Sederhana
	Keseluruhan	3.67	.713	Tinggi

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

Berdasarkan jadual 4.12, daripada 5 item berkaitan konstruk budaya sekolah, keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi (M=3.67, S.P = .713). Budaya dalam kalangan guru-guru yang saling bekerjasama untuk mengatasi sebarang isu yang ditemui melalui refleksi PdP memang ditekankan dan digalakkan oleh pengetua sekolah. Selain daripada itu, wujud sikap saling mempercayai di antara guru-guru dengan pengetua dan pihak pengurusan sekolah. Responden menganggap, pemimpin sekolah telah berjaya membenttuk budaya sekolah dalam meningkatkan kualiti pembelajaran murid selaras dengan Standard 5 SKPMg2.0 yang mengkehendaki agar murid sebagai pembelajar aktif.

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

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

Manakala tiga item budaya sekolah yang lain berada pada tahap yang sederhana iaitu kepakaran guru dapat membangunkan iklim pembelajaran yang bermakna iaitu min = 3.48, kerjasama antara guru-guru dengan pemimpin sekolah iaitu min = 3.47 dan kejayaan serta kegagalan lalu dibincangkan dalam komuniti pembelajaran bagi meningkatkan keberkesanan pada masa hadapan iaitu min = 3.44. Hal ini menunjukkan perkaitan yang jelas antara tugas kepimpinan, pelaksanaan tanggungjawab oleh guru-guru dan impaknya kepada pembelajaran murid bergerak secara selari membentuk budaya sekolah yang positif bermula daripada aspirasi kepemimpinan, implementasi oleh guru-guru dan pencapaian standard pembelajaran murid. Hal ini jugalah yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) untuk menyediakan akses pendidikan berkualiti kepada semua murid melalui amalan dan budaya sekolah berkualiti dan guru berkualiti. Berdasarkan jadual 4.13 berkaitan konstruk perkongsian tanggungjawab pula, secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi iaitu min = 3.72. Hal ini membuktikan amalan kepimpinan distributif dalam membentuk perkongsian tanggungjawab sebagaimana yang disarankan berlaku, kerana beban pengurusan tidak boleh dipikul hanya di bahu seorang pemimpin sebaliknya perkongsian tanggungjawab perlu dilaksanakan.

Jadual 4.13

Tahap amalan kepimpinan distributif dalam konteks perkongsian tanggungjawab

Kod.	**Kepimpinan Distributif Pengetua**	**Min**	**SP**	**Interpretasi**
KD11	Guru diberi peluang melibatkan diri dalam membuat keputusan di sekolah.	4.03	1.42	Tinggi
KD12	Pengetua mengalu-alukan idea guru untuk menangani isu-isu berkaitan proses PdPc di sekolah.	3.43	1.18	Sederhana

(bersambung)

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

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

Jadual 4.13 (*sambungan*)

KD13	Semua guru mata pelajaran bertanggungjawab memberi komitmen dalam membuat keputusan yang menyumbang kepada pencapaian prestasi sekolah.	4.02	1.43	Tinggi
KD14	Sekolah menyediakan pelbagai data yang dapat membantu guru untuk meningkatkan pencapaian murid.	3.45	1.17	Sederhana
KD15	Pengetua berkongsi tanggungjawab terhadap pencapaian murid.	4.00	1.46	Tinggi
KD16	Program intervensi penambahbaikan kurikulum adalah merujuk kepada data penilaian.	3.46	1.16	Sederhana
KD17	Pengetua selalu mengambil berat program pembangunan staf yang selari dengan misi dan matlamat sekolah.	4.00	1.48	Tinggi
KD18	Pengetua membangunkan kepimpinan guru secara aktif melalui program pembangunan staf.	3.43	1.18	Sederhana
KD19	Pelan pembangunan profesional guru adalah berdasarkan keperluan profesional kendiri dan keperluan sekolah.	3.68	1.31	Tinggi
	Keseluruhan	3.72	.754	Tinggi

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

Jika diperincikan satu persatu berdasarkan indikator yang diukur atau item yang dikemukakan, lima aspek berada pada tahap yang tinggi dan empat aspek berada pada tahap yang sederhana. Lima aspek yang dikesan berada pada tahap yang tinggi itu ialah: (1) peluang diberikan kepada guru-guru untuk bersama membuat keputusan di sekolah (min = 4.03), (2) guru mata pelajaran bertanggungjawab memberi komitmen dalam membuat keputusan yang menyumbang kepada pencapaian prestasi sekolah (min = 4.02), (3) pemimpin sekolah berkongsi tanggungjawab terhadap pencapaian murid (min = 4.00), (4) mengambil berat program pembangunan staf yang selari dengan misi dan matlamat sekolah (min = 4.00) dan (5) pelan pembangunan profesional guru adalah berdasarkan keperluan profesional kendiri dan keperluan sekolah (min = 3.68).

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

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

Empat item yang menunjukkan tahap sederhana pula ialah : (1) peluang terbuka kepada guru untuk mengemukakan idea bagi menangani isu-isu berkaitan proses PdPc di sekolah (min = 3.43), (2) pelbagai data yang dapat membantu guru untuk meningkatkan pencapaian murid (min = 3.45), (3) Program intervensi penambahbaikan kurikulum adalah merujuk kepada data penilaian (min = 3.46) dan (4) pemimpin sekolah membangunkan kepimpinan guru secara aktif melalui program pembangunan staf. (min = 3.43).

Dapatan selanjutnya menunjukkan konstruk amalan kepimpinan dalam kalangan Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Keseluruhannya responden mengakui amalan ini dapat dilihat, diamati dan direalisasikan secara realiti di sekolah. Pengetua memperlihatkan adanya agihan tugas kepada kepimpinan di peringkat guru-guru. Oleh yang demikian dapatan menunjukkan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan Pengetua SMK di negeri Sarawak berada pada tahap yang tinggi iaitu min = 3.78. Hal ini cukup memberangsangkan dan bertepatan dengan saranan Kementerian Pendidikan agar kepimpinan distributif diamalkan di sekolah.

Jadual 4.14

Tahap amalan kepimpinan distributif dalam konteks amalan kepimpinan

Kod.	Kepimpinan Distributif Pengetua	Min	SP	Interpretasi
KD20	Pengetua selalu melibatkan diri dalam program pembangunan staf.	3.77	1.39	Tinggi
KD21	Pengetua di sekolah saya seorang yang berpengetahuan berkaitan isu-isu terkini mengenai peengajaran dan pembelajaran.	3.72	1.30	Tinggi
KD22	Pengetua seorang yang mengamalkan apa yang diucapkan dengan konsisten. "*Walk the talk*"	3.96	1.46	Tinggi

(bersambung)

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

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

Jadual 4.14 (*sambungan*)

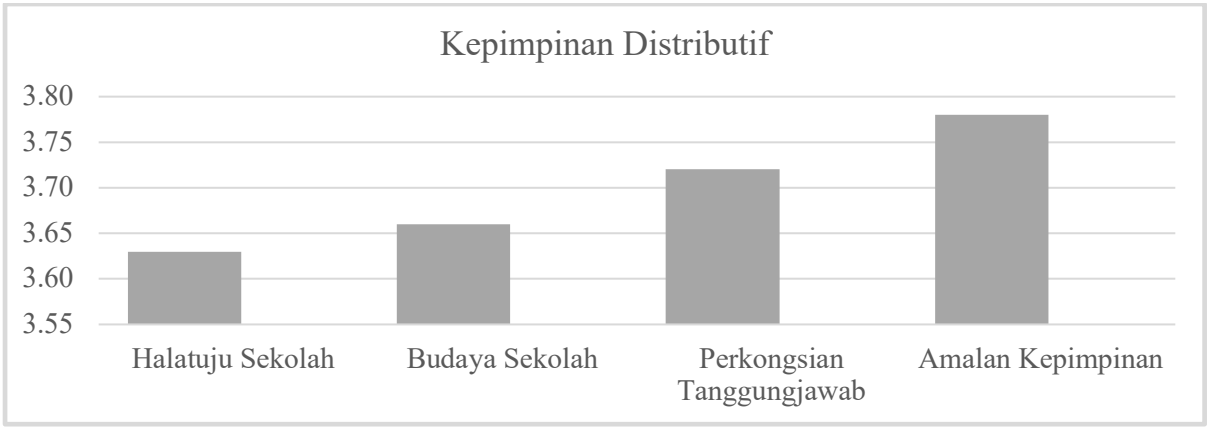
KD23	Pengetua memberi ruang dan peluang kepada guru untuk mengemukakan pendapat dan membuat keputusan.	3.85	1.44	Tinggi
KD24	Pengetua sering bersama guru dalam merancang pelan pembangunan profesional untuk meningkatkan prestasi kerja guru.	3.49	1.20	Sederhana
KD25	Pengetua sangat mengambil berat terhadap prestasi kerja guru dalam menyumbang peningkatan prestasi sekolah.	3.94	1.55	Tinggi
	Keseluruhan	3.78	1.02	Tinggi

Daripada enam indikator yang dikemukakan, lima daripadanya berada pada tahap yang tinggi hanya satu yang berada pada tahap yang sederhana. Amalan yang berada pada tahap yang paling tinggi ialah pemimpin sekolah mengamalkan apa yang diucapkan dengan konsisten atau dalam terminologi kepimpinan di sebut "*Walk the talk*" iaitu min = 3.96 manakala yang menunjukkan amalan sederhana adalah berkaian pelan pembangunan profesional untuk meningkatkan prestasi kerja guru iaitu hanya mencatatkan min = 3.49 sahaja. Justeru itu, langkah penambahbaikan dalam merancang pembangunan profesional perlu dilakukan dengan mendapatkan idea-idea baharu dan membuat analisis tentang keperluan guru-guru untuk meningkatkan kemahiran profesional terutama melibatkan integrasi teknologi dan pendigitalan pendidikan yang amat penting pada masa kini.

Rumusannya, amalan kepimpinan distributif diperlihatkan oleh pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak dari segi amalan dan perlakuan melibatkan empat konstruk iaitu halatuju sekolah, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Dapatan kajian menunjukkan min bertabur di antara 3.63-3.78. Skor min halatuju sekolah (3.63±.826), budaya sekolah di laporkan (3.67±.713), perkongsian tanggungjawab (3.72±.754) dan amalan kepimpinan (3.78±.1.02).

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

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



Rajah 4.11. Konstruk kepimpinan distributif

Melalui dapatan skor min konstruk dalam kepimpinan distributif menggambarkan halatuju sekolah di tahap sederhana diikuti dengan sub konstruk budaya sekolah. Amalan pengetua SMK di negeri Sarawak perlu dipertingkatkan melalui peningkatan pengetahuan (ilmu) dan kemahiran dalam memperjelaskan matlamat sekolah agar dapat difahami dan dicapai oleh semua staff sekaligus berupaya membentuk budaya sekolah yang dihasratkan.

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

4.9 Tahap Amalan di Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran

4.9.1 Persoalan Kajian 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?

Sebelum data-data berkaitan amalan di sekolah sebagai organisasi pembelajaran, terlebih dahulu kita amati frekuensi skor bagi setiap item amalan di sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

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

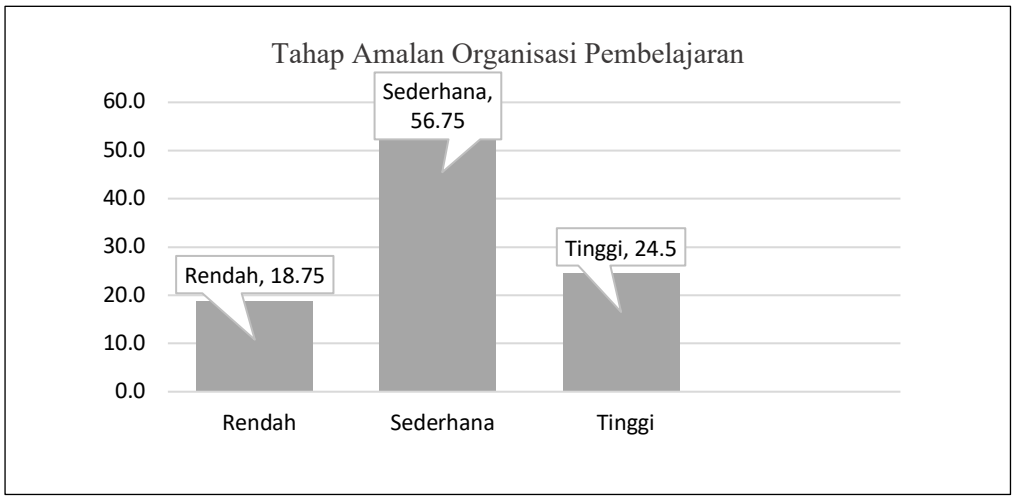
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.15

Frekuensi skor item tahap amalan organisasi pembelajaran

Organisasi Pembelajaran	Frekuensi	Peratus
Rendah	75	18.75
Sederhana	227	56.75
Tinggi	98	24.50
Jumlah	400	100

Berdasarkan literatur yang telah dikemukakan tentang organisasi pembelajaran di Bab 2, bahawa langkah mencapai matlamat sekolah dan perubahan yang hendak dilaksanakan tidak akan dapat dicapai tanpa adanya sistem pembelajaran dan penghayatan konsep pembelajaran sepanjang hayat dalam meningkakan kemahiran professional (Silins & Mulford, 2003). Dapatan berikut menunjukkan amalan di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak sebagai organisasi pembelajaran.



Rajah 4.12. Tahap amalan organisasi pembelajaran

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

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

Dapatan menunjukkan, majoriti Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak berada pada tahap sederhana dalam amalan di sekolah sebagai organisasi pembelajaran (56.75%), manakala 24.5 % Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak telah berjaya menjadikan sekolah sebagai medan ilmu, perkongsian idea dan amalan terbaik menerusi pelbagai langkah dan cara. Jelas disini, pengetua yang berjaya menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran telah berjaya membawa perubahan dan menggalakkan percambahan minda dan kegiatan pembelajaran sepanjang hayat berlaku.

Jadual 4.16

Tahap skor min organisasi pembelajaran

Organisasi Pembelajaran	**min**	**sp.**	**Tahap**
Penurunan Kuasa	3.41	1.07	Sederhana
Kepimpinan strategik	3.48	1,05	Sederhana
Visi sepunya	3.42	1.32	Sederhana
Pembelajaran berpasukan	3.24	1.08	Sederhana
Pengetahuan	3.39	1.20	Sederhana
Keseluruhan	3.38	1.14	Sederhana

Rajah 4.16 di atas menunjukkan tahap skor min amalan di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak sebagai organisasi pembelajaran. Dapatan keseluruhannya mendapati berada pada tahap yang sederhana (Min = 3.38, SP = 1.14) di mana setiap konstruk organisasi pembelajaran menunjukkan tahap sederhana. Jadi, rumusannya, tahap amalan organisasi pembelajaran perlu dipertingkatkan dengan mengubah budaya ilmu dan persepsi guru-guru tentang konsep pembelajaran berterusan menerusi sokongan pemimpin sekolah dengan menganjurkan pelbagai aktiviti Pembelajaran Profesionalisme Berterusan (PPB). Inilah

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

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

hasrat yang dikehendaki oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam mencapai pendidikan berkualiti untuk menzahirkan insan terdidik melalui guru-guru yang sentiasa meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran mereka untuk melaksanakan kerja buat dan tanggungjawab.

Jadual 4.17

Min, sisihan piawai dan tahap amalan organisasi pembelajaran (N=400)

	min	**sp**	**Tahap**
Organisasi Pembelajaran	3.38	1.14	Sederhana

Kegiatan meneroka pelbagai bidang baharu dan bersepakat secara kolektif untuk menjayakan sesuatu program melalui kegiatan mengumpul maklumat, menganalisis data dan menterjemahkan mandat dengan bentuk tindakan yang berkesan dan memberi impak bermakna terutamanya kepada murid-murid adalah kesan yang dikehendaki dalam melestarikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Jadual berikut ini akan memaparkan dapatan mengikut konstruk organisasi pembelajaran.

Jadual 4.18

Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks penurunan kuasa

Kod.	**Organisasi Pembelajaran**	**Min**	**SP**	**Interpretasi**
OP1	Di sekolah saya pemimpin mempercayai warga sekolah untuk melaksanakan tugas.	3.32	1.16	Sederhana
OP2	Di sekolah saya, idea warga sekolah dinilai untuk penambahbaikan sekolah.	3.44	1.52	Sederhana
OP3	Di sekolah saya, pandangan dan idea warga sekolah boleh diberikan pada bila-bila masa dan secara terbuka.	3.32	1.16	Sederhana

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.18 (*sambungan*)

OP4	Di sekolah saya, guru-guru bebas untuk melaksanakan tugasan yang diberikan kepada mereka.	3.44	1.52	Sederhana
OP5	Di sekolah saya, guru-guru diberi kuasa untuk mengurus dan mengendalikan sumber yang diperlukan oleh mereka untuk meningkatkan pretasi kerja.	3.57	1.37	Sederhana
	Keseluruhan	3.41	1.07	Sederhana

Konstruk penurunan kuasa (empowerment) diukur melalui lima indikator. Kesemua indikator menunjukkan tahap yang sederhana iaitu : (1) kepercayaan pengetua terhadap pelaksanaan tugas oleh guru-guru, (2) idea staf diterima untuk penambahbaikan sekolah, (3) pandangan dan idea staf boleh disampaikan secara terbuka, (4) guru-guru diberikan kebebasan melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dan (5) guru-guru diberi kuasa untuk mengurus sumber yang diperlukan. Hal ini menunjukkan langkah penambahbaikan perlu dilakukan untuk meningkatkan aamalan penuruan kuasa oleh pengetua kepada guru-guru agar lebih baik dan memberi impak yang tinggi kepada proses pembelajaran murid-murid.

Jika diperincikan mengikut indikator, maka yang memperlihatkan tahap yang agak baik ialah pemimpin memberi kuasa kepada guru-guru untuk mengurus dan mengendalikan sumber yang diperlukan bagi meningkatkan prestasi kerja mereka iaitu min = 3.57 manakala yang paling rendah ialah kepercayaan pemimpin terhadap warga sekolah dalam menjayakan tugas mereka (min = 3.32) dan pengupayaan guru-guru untuk memberi pandangan dan idea pada bila-bila masa secara terbuka (min = 3.32). Oleh yang demikian, penambahbaikan aspek-aspek sekolah sebagai organisasi pembelajaran ini perlu dikaji dan dilihat Kembali.

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

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

Jadual 4.19

Tahap amalan organisasi pembelajaran dari segi kepimpinan strategik

Kod.	Organisasi Pembelajaran	Min	SP	Interpretasi
OP6	Di sekolah saya, pemimpin secara umumnya menyokong permintaan guru-guru untuk memperoleh pengetahuan , kemahiran dan latihan yang diperlukan.	3.18	1.31	Sederhana
OP7	Di sekolah saya, pemimpin sering berkongsi maklumat terkini tentang dasar dalam pendidikan.	3.57	1.37	Sederhana
OP8	Di sekolah saya, pemimpin sering menjadi jurulatih dan mentor kepada guru-guru serta kakitangan.	3.18	1.31	Sederhana
OP9	Di sekolah saya, pemimpin sentiasa mencari peluang untuk menambahkan pengetahuan dengan belajar.	3.61	1.31	Sederhana
OP10	Di sekolah saya, pemimpin secara umumnya menyokong permintaan guru-guru untuk memperoleh pengetahuan , kemahiran dan latihan yang diperlukan.	3.15	1.36	Sederhana
	Keseluruhan	3.48	1.05	Sederhana

Menerusi anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), Kementerian Pendidikan Malaysia mahu memastikan kepimpinan teragih atau lebih dikenali sebagai gaya kepimpinan distributif menjadi amalan di setiap sekolah sebagai salah satu indikator Kepemimpinan Berprestasi Tinggi. Salah satu penekanan yang perlu diberikan perhatian dalam pelaksanaannya ialah pemikiran strategik (Hairuddin & Salisu, 2015).

Kemahiran pemikiran strategik dalam kalangan pemimpin sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak masih lagi berada pada tahap sederhana baik secara keseluruhannya (min = 3.33) mahupun kelima-lima indikator yang digunakan dengan mencatatkan min

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

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

terendah ialah pemimpin secara umumnya menyokong permintaan guru-guru untuk memperoleh pengetahuan , kemahiran dan latihan (min = 3.15) manakala min tertinggi ialah ciri kualiti pemimpin itu sendiri iaitu pemimpin sentiasa mencari peluang untuk menambahkan pengetahuan dengan belajar (min = 3.61).

Jadual 4.20 berikut ini menunjukkan dapatan yang diperolehi berkaitan tahap sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi visi sepunya (*shared vision*) yang penting dalam menentukan halatuju sekolah dan mewujudkan kecemerlangan organisasi. secara keseluruhannya menunjukkan tahap yang sederhana (min = 3.42). Hal ini bermakna, usaha pemimpin menyebar luaskan visi belum lagi memadai dan menyeluruh, hingga kesepakatan untuk menterjemahkan visi ini secara menyeluruh dalam kalangan warga sekolah masih menjadi isu dan masalah yang perlu diatasi.

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

Jadual 4.20

Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks visi sepunya

Kod.	**Organisasi Pembelajaran**	**Min**	**SP**	**Interpretasi**
OP11	Di sekolah saya, warga sekolah memahami kerangka kerja untuk mencapai visi sekolah.	3.61	1.31	Sederhana
OP12	Di sekolah saya, warga sekolah melaksanakan tanggungjawab bersungguh-sungguh untuk mencapai visi dan misi sekolah.	3.15	1.36	Sederhana
OP13	Di sekolah saya, visi sekolah mewujudkan '*sense of belonging'* dalam kalangan warga sekolah	3.61	1.31	Sederhana
OP14	Di sekolah saya, warga sekolah jelas dengan kehendak visi dan misi sekolah.	3.15	1.35	Sederhana
OP15	Di sekolah saya, Ibu bapa membantu warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah	3.61	1.31	Sederhana
	Keseluruhan	3.42	1.32	Sederhana

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

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

Jika merujuk kepada lima indikator yang menjadi kayu ukur perkongsian visi, min terendah ialah kesungguhan warga sekolah dalam melaksanakan tanggungjawab untuk mencapai visi dan misi (3.15), manakala min tertinggi ialah tiga indikator iaitu: (1) warga sekolah memahami kerangka kerja untuk mencapai visi sekolah (min = 3.61), (2) visi sekolah mewujudkan '*sense of belonging'* dalam kalangan warga sekolah (min = 3.61), (3) Ibu bapa membantu warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah (min = 3.61).

Seterusnya, dapatan berkaitan konstruk pembelajaran berpasukan yang menyokong wujudnya amalan organisasi pembelajaran. Tanpa kegiatan pembelajaran secara berpasukan, adalah sukar menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran kerana memerlukan pelibatan semua guru dan tindakan yang berbentuk kolaboratif melalui perkongsian idea, percambahan ilmu dan perkongsian amalan terbaik. Dengan adanya kegiatan seumpama ini, sekolah akan menjadi pusat kegiatan keilmuan sekaligus menyebarluaskan budaya belajar dan meningkatkan pengetahuan bagi menambahkan keupayaan staf untuk menjayakan misi dan visi serta melaksanakan tugas-tugas yang telah diamanahkan.

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

Jadual 4.21

Tahap amalan organisasi pembelajaran dari segi pembelajaran berpasukan

Kod.	Organisasi Pembelajaran	Min	SP	Interpretasi
OP16	Di sekolah saya, guru-guru saling membantu, belajar dan berkongsi ilmu daripada rakan setugas tanpa mengira pangkat.	3.15	1.35	Sederhana
OP17	Di sekolah saya, guru-guru sentiasa berbincang bersama dan berkongsi kepakaran jika ada masalah daripada mencari penyelesaian seorang diri.	3.61	1.31	Sederhana

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.21 (*sambungan*)

OP18	Di sekolah saya, guru-guru menghargai pandangan, teguran dan cadangan rakan sekerja kerana ianya banyak membantu tugas yang dilakukan.	3.15	1.35	Sederhana
OP19	Di sekolah saya, dialog profesional berlaku secara formal dan tidak formal di kalangan guru.	3.57	1.37	Sederhana
OP20	Di sekolah saya, guru sentiasa menjalankan *in-house training* sebagai perkongsian ilmu.	3.19	1.31	Sederhana
	Keseluruhan	3.24	1.08	Sederhana

Secara keseluruhannya sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi pembelajaran berpasukan menunjukkan tahap yang sederhana iaitu min = 3.24. Jika diperincikan daripada lima indikator yang dijadikan kayu ukur, min terendah melibatkan dua indikator : (1) guru-guru saling membantu, belajar dan berkongsi ilmu daripada rakan setugas tanpa mengira pangkat (min = 3.15) dan (2) guru-guru menghargai pandangan, teguran dan cadangan rakan sekerja kerana ianya banyak membantu tugas yang dilakukan (min = 3.15) manakala min tertinggi ialah guru-guru sentiasa berbincang bersama dan berkongsi kepakaran jika ada masalah daripada mencari penyelesaian seorang diri (min = 3.61).

Antara elemen-elemen kemahiran insaniah yang perlu ada dalam kalangan warga organisasi ialah pembelajaran berpasukan, kerana kegiatan belajar yang melibatkan perkongsian ilmu, interaksi antara pekerja dan *learning by doing* bersama-sama akan mudah meningkatkan kemahiran dan meningkatkan prestasi pekerja dalam menjayakan peranan dan melaksanakan tugas yang diberikan. Justeru itu, tahap yang sederhana ini perlu diambah baik dari segi tatacara pelaksanaan dan prosedur yang dilaksanakan (Asproni, 2004). Sehubungan dengan itu, aspek pengetahuan pekerja juga mempengaruhi kualiti pendidikan dan kecemerlangan organisasi.

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

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

Aspek pengetahuan amat penting dalam usaha menterjemahkan visi, misi dan mencapai matlamat organisasi. Sehubungan dengan langkah ini, sekolah menerima banyak perubahan kerana pelbagai mandat dan dasar yang diturunkan dan perlu dikembangkan dalam pelbagai program. Oleh yang demikian, setiap guru-guru hendaklah memahami dan menguasai (mempunyai pengetahuan) tentang cara melaksanakan dan mengimplementasikannya. Tanpa pengetahuan yang jelas, tentu sekali proses pelaksanaannya tidak akan menjadi berkesan kepada kumpulan sasaran justeru tidak dapat menunjukkan impak yang tinggi seperti yang diharapkan.

Jadual 4.22

Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks pengetahuan

Kod.	Organisasi Pembelajaran	Min	SP	Interpretasi
OP21	Di sekolah saya, pemimpin mencetuskan budaya ilmu untuk diamal oleh semua staf.	3.61	1.31	Sederhana
OP22	Di sekolah saya, pemimpin menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah.	3.19	1.30	Sederhana
OP23	Di sekolah saya, pemimpin sentiasa memastikan guru-guru sentiasa berusaha untuk menarik minat murid dengan kaedah pengajaran	3.61	1.31	Sederhana
OP24	Di sekolah saya, pemimpin sentiasa mengingatkan semua guru adalah bertanggungjawab terhadap peningkatan profesionalisme diri.	3.68	1.14	Sederhana
OP25	Di sekolah saya, pemimpin selalu mengingatkan guru-guru sentiasa melengkapkan diri dengan maklumat terkini khususnya dalam bidang pendidikan.	3.33	1.68	Sederhana
	Keseluruhan	3.39	1.20	Sederhana

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

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

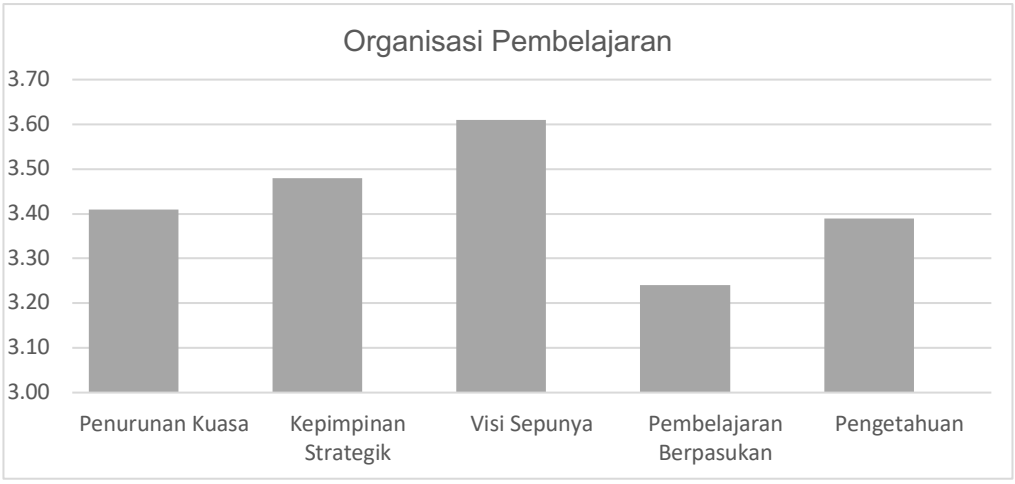
Jadual 4.22 menunjukkan tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua dari segi pengetahuan. Keputusan secara keseluruhannya menunjukkan tahap amalan organisasi pembelajaran dari segi pengetahuan masih lagi berada pada tahap yang sederhana (min = 3.39). Jika diperincikan berdasarkan kelima-lima indikator yang digunakan, indikator yang mendapat min tertinggi (3.68) ialah pemimpin sentiasa mengingatkan semua guru adalah bertanggungjawab terhadap peningkatan profesionalisme diri. Manakala indikator yang mendapat min terendah (3.19) ialah pemimpin menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah.

Langkah dan usaha untuk menambah pengetahuan, tentu sekali perlu dimulakan dari amalan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin itu sendiri dengan mengamalkan konsep pembelajaran sepanjang hayat. Pelbagai usaha dan inisiatif boleh diambil untuk tujuan ini dengan memanfaatkan pengetahuan dan kemahiran yang ada dalam kalangan anggota organisasi melalui pembentukan komuniti pembelajaran dan perkongsian yang kerap serta pembelajaran yang berlaku melalui pengalaman setiap hari di tempat kerja dan situasi yang dihadapi.

Kesimpulannya, organisasi pembelajaran melibatkan lima konstruk iaitu penurunan kuasa, kepimpinan strategik,visi sepunya, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan. Seperti yang ditunjukkan nilai min tertabur di antara 3.24-3.61. Skor min pembelajaran berpasukan dilaporkan (3.24±1.08), diikuti skor min pengetahuan (3.39±1.20), skor min penurunan kuasa pula dilaporkan (3.41±1.07), seterusnya skor min visi sepunya (3.42±1.32) dan yang terakhir skor min kepimpinan strategik (3.48±1.05).

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

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



Rajah 4.13. Konstruk organisasi pembelajaran

Dapatan skor min terhadap konstruk komponen organisasi pembelajaran adalah sederhana. Dapatan ini sekaligus menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran masih lagi ada ruang untuk penambahbaikan. Pengetua sebagai seorang peneraju organisasi sekolah perlulah mempertingkatkan lagi kesedaran serta mengamalkan berkenaan budaya belajar sepanjang hayat yang perlu diterapkan dalam kalangan guru-guru yang sekaligus akan mampu meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi.

4.10 Tahap Prestasi Kerja Dalam Kalangan Guru-Guru

Domain prestasi kerja berasaskan Borman & Motowildo (1997) iaitu melibatkan : (1) prestasi tugas dan (2) prestasi kontekstual. Menurut beliau, 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

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

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

peranan guru sebagai : (1) perancang, (2) pengawal, (3) pembimbing, (4) pendorong dan (5) penilai (KPM, SKPMg2.0 Standard 4 (PdP), 2019).

4.10.1 Persoalan Kajian 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*)?

Majoriti daripada responden seramai 244 orang (61%) telah meletakkan prestasi kerja mereka pada tahap sederhana, diikuti dengan 146 (36.5%) memilih untuk meletakkan prestasi kerja mereka di tahap tinggi dan di tahap rendah hanya 10 responden iaitu sebanyak 2.5%.

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

Konstruk prestasi kerja diukur dengan menggunakan 18 item. Terdapat 13 item berada di tahap sederhana iaitu PK1, PK2 ,PK3, PK5, PK6, PK7, PK8, PK9, PK11, PK13, PK15, PK17 dan PK18. Manakala 5 item berada di tahap tinggi iaitu PK4, PK10,PK12, PK14 dan PK16. Min keseluruhan ialah [3.44±.523]. Berdasarkan 18 item yang dikemukakan berkenaan prestasi kerja, 13 berada pada tahap sederhana iaitu dalam lingkungan min 2.34 – 3.67. Hal ini menunjukkan prestasi kerja guru secara keseluruhannya memuaskan dan masih lagi ada ruang penambahbaikan dan memerlukan kesesuaian bagi peningkatkan yang lebih baik. Tahap prestasi kerja juga telah dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah , sederhana dan tinggi seperti terkandung dalam jadual 4.23.

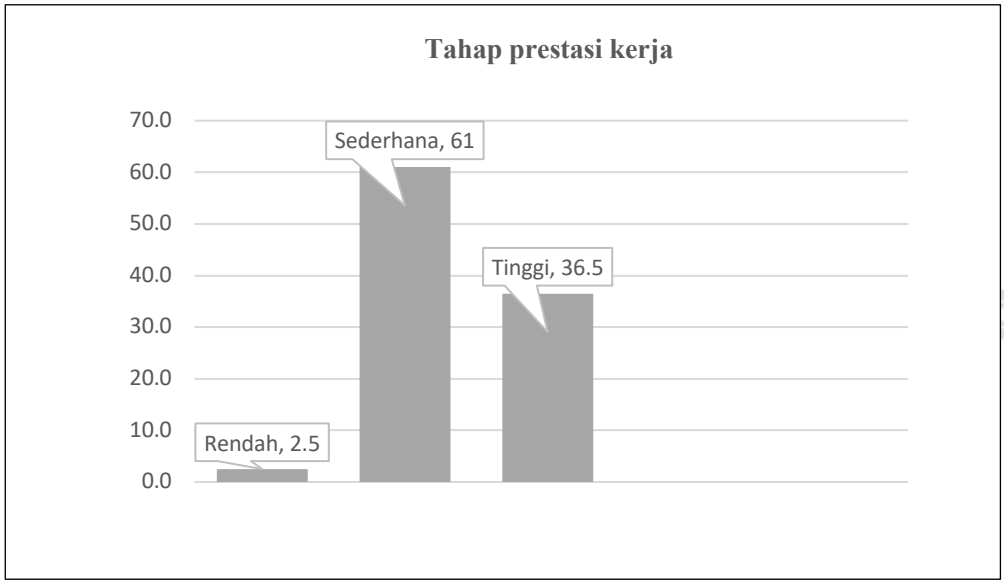
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

Jadual 4.23

Frekuensi tahap prestasi kerja

Prestasi Kerja	Frekuensi	Peratus
Rendah	10	2.5
Sederhana	244	61.0
Tinggi	146	36.5
Jumlah	400	100



Rajah 4.14. Tahap prestasi kerja

Dapatan keseluruhan dari responden berkenaan tahap prestasi kerja guru-guru sekolah menengah harian biasa di Sarawak menunjukkan masih lagi di tahap sederhana (M=3.44) seperti dalam jadual 4.24.

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

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

Jadual 4.24

Min, sisihan piawai dan tahap prestasi kerja guru (N=400)

	min	**sp**	**Tahap**
Prestasi Tugas	3.39	1.54	Sederhana
Prestasi Konstekstual	3.43	1.41	Sederhana

Prestasi tugas merupakan salah satu sub konstruk prestasi kerja yang melibatkan akauntabiliti guru dalam kerja buatnya yang hakiki dan pelaksanaan tugas-tugas yang telah diamanahkan sebagai seorang perancang dan penilai, manakala prestasi kontekstual melibatkan integriti yang berhubung dengan murid-murid, iaitu bagaimana guru menyediakan iklim pembelajaran yang menyeronokkan dan memberi impak yang tinggi kepada mereka melibatkan peranan guru sebagai pengawal, pendorong dan pembimbing.

Jadual 4.25

Rumusan dapatan analisis deskriptif berkaitan konstruk prestasi tugas

Kod.	**Prestasi Tugas**	**Min**	**SP**	**Interpretasi**
PT1	Saya berusaha meningkatkan prestasi kerja saya	3.64	1.37	Sederhana
PT2	Saya menepati masa masuk ke kelas	3.38	1.55	Sederhana
PT3	Hal-hal peribadi tidak menganggu tugas hakiki saya	3.46	1.36	Sederhana
PT4	Saya menjalankan tugas hakiki saya semasa melaksanakan proses PdPc dalam bilik darjah	3.38	1.55	Sederhana
PT5	Saya juga melaksanakan tugas rasmi yang lain di sekolah dengan baik	3.17	1.07	Sederhana

(ber*sambung*)

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

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

Jadual 4.25 (*sambungan*)

PT6	Saya pastikan aktiviti kokurikulum tidak mengganggu masa mengajar kelas saya	3.70	1.72	Tinggi
PT7	Saya menyiapkan tugasan yang diberikan kepada saya dalam masa yang ditentukan	3.18	1.07	Sederhana
PT8	Saya menyiapkan RPT bagi subjek yang saya ajar dalam waktu yang telah ditetapkan	3.69	1.72	Tinggi
PT9	Saya pastikan diri saya mematuhi masa yang untuk memimpin PdPc dalam kelas saya	3.18	1.07	Sederhana
PT10	Saya sentiasa melaksanakan PdPc yang telah saya rancang mengikut peruntukan masa	3.69	1.72	Tinggi
PT11	Saya seorang yang menepati masa dalam melaksanakan tugas yang diberikan	3.18	1.08	Sederhana
PT12	Saya selalu melaksanakan aktiviti kelas tambahan	3.27	1.65	Sederhana
	Keseluruhan	3.39	1.54	Sederhana

Berdasarkan jadual 4.25, keseluruhannya menunjukkan tahap prestasi tugas (akauntabiliti guru terhadap kerja buat) berada pada tahap yang sederhana. Daripada 12 item yang menjadi indikator prestasi tugas, tiga indikator menunjukkan tahap yang tinggi, iaitu: (1) aktiviti kokurikulum tidak menganggu PdP, (2) menyiapkan RPT dan (3) melaksanakan PdPC mengikut perancangan, manakala sembilan item yang lain hanya menunjukkan tahap yang sederhana. Hal ini perlu diberikan perhatian dalam konteks meningkatkan kualiti guru sebagaimana yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidiikan Malaysia, kerana kualiti guru dalam menjayakan akauntabiliti tugas memberi impak kepada kemajuan murid.

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

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

Jadual 4.26

Rumusan dapatan analisis deskriptif berkaitan konstruk prestasi kontekstual

Kod.	Prestasi Kontekstual	Min	SP	Interpretasi
PK1	Saya mengekalkan disiplin murid saya dalam kelas saya	3.49	1.36	Sederhana
PK2	Saya mengajar setiap murid berdasarkan kepada kebolehan mereka	3.69	1.72	Sederhana
PK3	Murid dalam kelas saya seringkali mendapat markah yang baik dalam matapelajaran yang saya ajar	3.18	1.08	Sederhana
PK4	Sekiranya murid bertanya soalan, saya akan cuba sedaya upaya untuk memberinya jawapan yang diperlukan olehnya	3.39	1.54	Sederhana
PK5	Saya memastikan iklim pembelajaran yang kondusif dan mengekalkan pelibatan aktif murid	3.18	1.08	Sederhana
PK6	Saya menyemak semua latihan yang dihantar murid dan memberikan komen pembentulan	3.69	1.72	Tinggi
	Keseluruhan	3.43	1.41	Sederhana

Berdasarkan jadual 4.26 di atas, menunjukkan secara keseluruhannya, prestasi kontekstual (integriti guru berhadapan dengan murid) adalah sederhana (M=3.43, SP = 1.41), hal ini bermakna peranan guru sebagai pengawal, pendorong dan pembimbing untuk membangunkan potensi murid masih lagi belum mencapai tahap yang optima dan perlu di *uppgrade* agar mencapai tahap kualiti sebagaimana dikehendaki. Daripada 6 indikator yang digunakan untuk mengukur prestasi kontekstual guru-guru, bacaan min tertinggi ialah PK2 (M=3.69) berkaitan guru mengajar murid selari dengan kebolehan mereka serta PK6 (M = 3.69) berkaitan semakan latihan kerja murid dan komen pembetulan.

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

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

4.11 Persoalan Kajian 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*)?

Ho[1] 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*).

Penemuan kajian sebelumnya dalam literatur kepemimpinan menunjukkan bahawa tingkah laku kepemimpinan mempunyai kesan terhadap tingkahlaku pekerja dalam mencapai kompetensi organisasi yang diinginkan (Ilies-Nahrgang & Morgeson, 2007). Kajian dalam organisasi pendidikan juga mendedahkan bahawa tingkah laku kepemimpinan pentadbir sekolah mempunyai kesan positif terhadap tingkahlaku guru untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik dan pencapaian kompetensi organisasi (Cetin, 2016). Penyelidikan lain dari perspektif distributif menunjukkan bahawa kepemimpinan yang diagihkan adalah peramal yang signifikan dan positif terhadap pencapaian kompetensi guru (Kilicoglu, 2018).

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan semua konstruk kepimpinan distributif iaitu penentuan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat) [r=0.908, p<0.05], budaya sekolah [r=0.713,p<0.05], perkongsian tanggungjawab [r=0.573,p<0.05] dan amalan kepimpinan [r=0.725,p<0.05] menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi tugas dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Kekuatan korelasi berada di tahap yang kuat. Ini membuktikan bahawa setiap konstruk kepimpinan distributif memberi kesan dan pengaruh terhadap prestasi tugas guru-guru.

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

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

Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara semua dimensi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekoah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak. Penentuan halatuju sekolah (misi, visi dan matlamat sekolah) dengan prestasi tugas [r=0.908,p<0.05]. Dapatan menunjukkan hubungan yang positif iaitu memberi gambaran bahawa penentuan halatuju sekolah (misi, visi dan matlamat) mempunyai hubungan yang signifikan dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Kekuatan hubungan ialah positif sangat kuat, bermakna semakin tinggi amalan penentuan halatuju sekolah dapat diperjelaskan oleh pemimpin sekolah maka semakin tinggilah prestasi kerja guru. Lihat jadual 4.27 berikut ini.

Jadual 4.27

Korelasi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru

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

Dimensi Kepimpinan Distributif	r	Sig.	Interpretasi
Halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat)	.908**	0.000	Sangat kuat
Budaya sekolah	.713**	0.000	Kuat
Perkongsian tanggungjawab	.573**	0.000	Sederhana
Amalan kepimpinan	.725**	0.000	Kuat

**. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Halatuju sekolah mestilah jelas. Pemimpin perlu menyebar luaskan visi, misi dan matlamat sekolah sebagai arah dan panduan kepada guru-guru untuk melaksanakan tanggungjawab dan peranan. Visi perubahan ini akan meningkatkan motivasi kepada guru-guru untuk melaksanakan peranan dan tugas mereka sebagaimana yang termaktub dalam Standard 4 SKPMg2.0 (KPM, 2019) yang melibatkan peranan guru sebagai perancang dan

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

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

penilai.. Semakin tinggi prestasi tugas yang ditunjukkan maka tahap kualiti proses pelaksanaan PdPC juga menjadi semakin baik yang memberi impak dan kesan kepada kemenjadian murid.

Analisis korelasi pearson bagi konstruk budaya sekolah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan budaya sekolah terhadap prestasi tugas guru [$r=0.713$, $p<0.05$]. Kekuatan hubungan ialah positif kuat. Budaya dalam konteks ini berkaitan dengan cara dan pola fikir yang menunjang kepada proses aliran kerja yang memperlihatkan tindakan pantas dan produktif untuk menjayakan peranan bagi memenuhi spesifikasi tugas yang menjadi *job description* guru-guru.

Melalui sokongan pihak pengurusan dalam membangunkan potensi subordinat, budaya sekolah dapat dikembangkan. Dapatan ini jelas menunjukkan wujudnya aliran hubungan yang positif amalan budaya sekolah dalam meningkatkan prestasi tugas guru yang penting kepada kemenjadian murid. Oleh yang demikian indikator ini perlu dikembangkan dan diterjemahkan secara lestari agar wujud persekitaran kerja yang memberangsangkan kepada guru-guru untuk menjayakan tugas mereka dengan lebih tangkas (*agile*) dan berkesan.

Persekitaran kerja yang menyokong dan saling kolaboratif dengan dorongan pihak kepimpinan akan menjadi *buddy support system* kepada guru-guru untuk berprestasi dengan lebih baik dan cemerlang. Kerjasama, saling menyokong dan kebersamaan akan menjadi sandaran kuat kepada guru-guru untuk mencurahkan perkhidmatan dengan lebih baik. Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara konstruk perkongsian tanggungjawab dalam kepimpinan distributif [$r=0.573$, $p<0.05$] terhadap prestasi tugas guru-guru namun dengan kadar kekuatan yang sederhana, bermakna amalan perkongsian

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

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

tanggungjawab belum dilaksanakan secara menyeluruh hingga belum menunjukkan impaknya yang optimal terhadap prestasi tugas.

Amalan perkongsian tanggungjawab amat penting dalam menggerakkan kepimpinan distributif, iaitu menyebarkan peranan dan memberi kepercayaan kepada guru-guru untuk lebih kreatif menjayakan peranan mereka sebagai perancang dan penilai dalam proses memimpin murid ketika PdPC. Analisis korelasi di atas, menunjukkan hubungan amalan kepimpinan terhadap prestasi tugas guru-guru adalah signifikan dengan nilai $r = 0.725$ ($p<0.05$). Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan mempunyai hubungan positif kuat terhadap prestasi tugas guru-guru sebagai perancang dan penilai. Hal ini memberi justifikasi bahawa semakin tinggi amalan kepimpinan diterapkan oleh pengetua dalam kepimpinannya maka semakin tinggi jugalah prestasi tugas yang diamalkan dalam kalangan guru-guru..

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

Pemimpin sekolah memainkan peranan penting kerana mereka juga adalah pemimpin instruksional yang perlu memantau bagaimana guru memimpin prosess pembelajaran murid mengikut perancangan dan melaksanakan pentaksiran bilik darjah dengan tepat (Jaafar Muhammad, 1995). Tanggungjawab seorang pengetua memastikan guru berkualiti memimpin proses pembelajaran murid dan menterjemahkan setiap perancangan yang telah dibuat ddan menilai hasilan pembelajaran, justeru itu terdapat kesinambungan struktur dan sistem yang sedia ada agar selaras dengan perkembangan pesat teknologi dalam melahirkan '*Digital Natives'* (Crawford, 2012).

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

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

4.12 Persoalan Kajian 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*)?

Ho^2 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*).

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan semua empat dimensi kepimpinan distributif iaitu penentuan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat) [r=0.513, p<0.05], budaya sekolah [r=0.625,p<0.05], perkongsian tanggungjawab [r=0.713,p<0.05] dan amalan kepimpinan [r=0.723,p<0.05] menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi kontekstual dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Kekuatan korelasi berada di tahap yang kuat. Ini membuktikan bahawa amalan Kepimpinan Distributif menyokong prestasi kontekstual guru-guru ketika mengawal, membimbing dan mendorong murid-murid.

Jadual 4.28

Korelasi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru-guru

Dimensi Kepimpinan Distributif	r	Sig.	Interpretasi
Halatuju sekolah (misi, visi & matlamat)	.513**	0.000	Sederhana
Budaya sekolah	.625**	0.000	Sederhana
Perkongsian tanggungjawab	.713**	0.000	Kuat
Amalan kepimpinan	.723**	0.000	Kuat

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

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

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

Dari segi dimensi halatuju sekolah (misi, visi dan matlamat sekolah) dengan prestasi kontekstual [r=0.513,p<0.00]. Dapatan menunjukkan hubungan yang positif iaitu memberi gambaran bahawa halatuju sekolah (misi, visi dan matlamat) menunjukkan hubungan yang signifikan dalam meningkatkan prestasi kontekstual guru-guru. Kekuatan hubungan ialah positif tetapi sederhana, bermakna ada keperluan penambahbaikan dalam dimensi halatuju sekolah agar memberi kesan kepada prestasi kontekstual guru-guru.

Analisis korelasi pearson bagi konstruk budaya sekolah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan budaya sekolah terhadap prestasi kontekstual guru-guru [r=0.625, p<0.05]. Kekuatan hubungan ialah positif sederhana. Budaya sekolah banyak memainkan peranan penting dalam menjayakan prestasi kontekstual terutama ketika berkomunikasi dengan murid-murid seperti memberi teguran, menasihat, memberi panduan. membangkitkan semangat dan merangsang minat mereka. Hal ini perlu diberikan penambahbaikan.

Analisis korelasi pearson juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi perkongsian tanggungjawab dalam kepimpinan distributif [r=0.713, p<0.00] terhadap prestasi kontekstual guru-guru dengan kadar kekuatan yang kuat. Hal ini menunjukkan peluang dan ruang yang disediakan oleh pemimpin sekolah untuk guru-guru berdialog dan berkongsi masalah menjadi solusi yang baik untuk mengetahui cabaran yang dihadapi ketika guru-guru berhadapan dengan murid-murid dan memikirkan bentuk penyelesaiannya. Bagi dimensi amalan kepimpinan juga, menunjukkan hubungan yang signifikan nilai r = 0.723 (p<0.00). Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan mempunyai hubungan positif kuat terhadap prestasi kontekstual guru-guru sebagai pengawal, pembimbing dan pendorong. Jadi, semakin tinggi amalan kepimpinan diterapkan oleh pengetua dalam kepimpinannya maka semakin tinggi

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

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

jugalah prestasi kontekstual yang diamalkan dalam kalangan guru-guru untuk memastikan kemenjadian murid.

4.13 Persoalan Kajian 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*) ?

Ho^3 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*).

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

Analisis Korelasi *Pearsons* menunjukkan hubungan organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas adalah signifikan. Terdapat beberapa subkonstruk yang telah dikaji bagi membentuk dimensi dalam organisasi pembelajaran sebagai pembolehubah tidak bersandar seperti penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan pekerja semuanya menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap prestasi tugas guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.. Semua konstruk ini saling bersandar antara satu sama lain dan mempengaruhi keupayaan guru-guru dalam menghasilkan bentuk dan cara kerja tangkas hingga menunjukkan prestasi sebagaimana yang dikehendaki.

Dapatan kajian telah menunjukkan penurunan kuasa [$r=0.742$, $p<0.05$], kepimpinan strategik [$r=0.575$,$p<0.05$], visi sepunya [$r=0.517$,$p<0.05$], pembelajaran berpasukan [$r=0.513$,$p<0.05$] dan pengetahuan [$r=0.513$, $p<0.05$] membuktikan organisasi pembelajaran

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

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

telah mengubah pola fikir, cara kerja dan keupayaan bertindak dalam kalangan guru-guru ketika melaksanakan peranan sebagai perancang dan penilai sepanjang memimpin proses instruksional.

Jadual 4.29

Korelasi dimensi organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru

Konstruk	r	Interpretasi
Penurunan Kuasa	**.742**	Kuat
Kepimpinan Strategik	**.575**	Sederhana
Perkongsian Visi	**.517**	Sederhana
Pembelajaran Berpasukan	**.513**	Sederhana
Pengetahuan Pekerja	**.513**	Sederhana

** p < 0.001.

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

Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru walaupun masih berada pada korelasi yang sederhana. Warga organisasi sebenarnya lebih banyak mendapat ilmu dan kemahiran melalui pembelajaran organisasi yang mana terangkum dalam *experiential learning cycle* sebagai mana rajah di bawah. Pembelajaran organisasi melibatkan lebih banyak pengetahuan tasit berbanding dengan pengetahuan eksplisit.

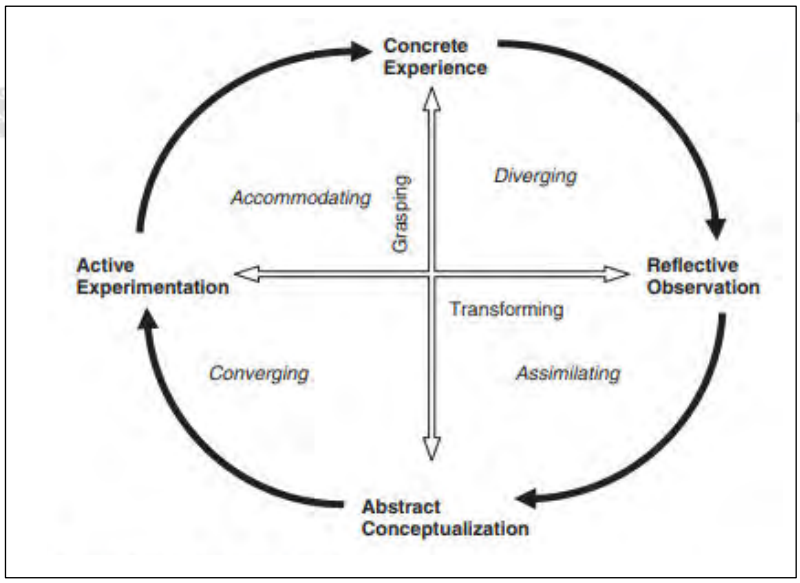
Dimensi penurunan kuasa menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap prestasi tugas [r=0.742, p<0.05]. Kekuatan hubungan ialah positif kuat. Dapatan ini menunjukkan hubungan amalan penurunan kuasa dalam organisasi pembelajaran yang diterapkan dalam kalangan pengetua mampu meningkatkan prestasi tugas guru-guru kerana adanya kepercayaan

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

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

dan kebebasan yang diberikan.. Semakin tinggi penurunan kuasa ini diamalkan dalam organisasi makan akan semakin tinggi peningkatan prestasi tugas guru-guru.

Secara umumnya, pembelajaran organisasi perlu melalui proses putaran. Mempelajari sesuatu yang baru membantu warga organisasi melihat sesuatu daripada perspektif yang berbeza. Pengetahuan baru mungkin membantu warga organisasi melihat pelanggan dari sudut yang berbeza atau menilai semula segala andaian-andaian yang mendasari perjalanan organisasi. Kesedaran baharu berkembang dan mengubah sikap warga organisasi untuk menggunakan pendekatan yang sistematik bagi meningkatkan mutu dan kualiti tugas yang dilaksanakan.



Rajah 4.15. Pusingan pengalaman pembelajaran (Kolb & Kolb, 2005)

Dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pengetua sekolah mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi tugas dalam kalangan guru-guru. Ini bermakna semakin tinggi amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pengetua maka semakin tinggi jugalah peningkatan prestasi tugas guru-guru dalam memimpin proses

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

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

instruksional. Analisis korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara perkongsian visi terhadap prestasi tugas [r=0.517,p<0.05]. Kekuatan hubungan ialah positif sederhana. Dapatan ini menunjukkan terhadap hubungan yang signifikan perkongsian visi terhadap prestasi tugas guru-guru. Pemimpin sekolah di negeri Sarawak dapat melaksanakan peranannya untuk memberi kefahaman yang jelas kepada warga sekolah berkaitan visi yang hendak dicapai. Hal ini penting bagi melaksanakan agenda transformasi di sekolah melalui pemahaman dan sudut pandang yang sama oleh guru-guru bagi memastikan perkhidmatan terbaik dapat diberikan kepada murid-murid.

Kegiatan pembelajaran berpasukan menjadi inisiatif penting dalam mengamalkan amalan pembelajaran sepanjang hayat yang menyaksikan setiap warga sekolah saling memikirkan idea-idea baharu untuk menambahbaik amalan sedia ada dan memahami mandat dan dasar-dasar baharu yang diturunkan. Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara pembelajaran berpasukan terhadap prestasi tugas [r=0.513, p<0.05]. Kekuatan hubungan dibaca ialah positif sederhana. Dari segi pengetahuan pekerja, analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan terhadap prestasi tugas [r=0.513, p<0.05]. Kekuatan hubungan adalah positif sederhana. Ini bermakna, pengeahuan perlulah seniasa ditingkatkan agar selari dengan keperluan pembelajaran murid-murid yang berbeza jurang generasi dengan guru-guru.

4.14 Persoalan Kajian 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*)?

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

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

Ho^4 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*).

Secara signifikan, sekolah sebagai organisasi pembelajaran menyediakan suasana yang menggalakkan aliran pertukaran maklumat dan perkongsian pengetahuan secara kolaboratif dalam kalangan guru-guru dan menunjukkan hubungan yang signifikan bagi kesemua dimensi terhadap perkembangan dan peningkatan prestasi kontekstual guru-guru ketika membangunkan potensi murid-murid sewaktu memimpin proses instruksional.

Jadual 4.30

Korelasi dimensi organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru-guru

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

Konstruk	r	Interpretasi
Penurunan Kuasa	**.531**	Sederhana
Kepimpinan Strategik	**.641**	Sederhana
Perkongsian Visi	**.637**	Sederhana
Pembelajaran Berpasukan	**.741**	Kuat
Pengetahuan Pekerja	**.631**	Sederhana

** p < 0.001.

Berdasarkan analisis korelasi pearson antara lima dimensi sekolah sebagai organisasii pembelajaran, menunjukkkan semua dimensi terdapat hubungan yang signifikan iaitu penurunan kuasa [r=0.531, p<0.05], kepimpinan strategik [r=0.641, p<0.05], perkongsian visi [r=0.637, p<0.05], pembelajaran berpasukan [r=0.741, p<0.05] dan pengetahuan pekerja [r=0.631, p<0.05].

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

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

Pembelajaran berpasukan menunjukkan tahap hubungan yang kuat terhadap prestasi kontekstual guru-guru. Hal ini menunjukkan kewujudan komuniti pembelajaran profesional yang melibatkan pertukaran dan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru-guru membantu meningkatkan prestasi kontekstual dalam menjalankan peranan sebagai pengawal, pembimbing dan pendorong ketika memimpin pembelajaran di dalam bilik darjah. Manakala dimensi yang lain biarpun menunjukkan hubungan yang sigifikan positif tetapi tetapi dari segi amalan dan pembudayaannya masih lagi di tahap yang sederhana.

Guru-guru dalam organisasi pendidikan memberi sebahagian besar keuntungan kepada institusi pendidikan melalui modal insan dan modal intelek, apabila pengembangan ilmu dan pengetahuan dilakukan secara berterusan melalui dorongan kepimpinan sekolah dan inisiatif kendiri yang memberi *return of investment* (ROI) kepada murid-murid (DuFour et.al, 1992). Menurut kajian Zuraidah Abdullah & Rahimah Hj. Ahmad (2015), suasana dan iklim komuniti yang menggalakkan amalan penurunan kuasa kepada semua ahli Komuniti Pembelajaran Profesional bagi merealisasikan perkongsian visi dan misi sekolah sememangnya berlaku apabila pengetua menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

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

4.15 Persoalan Kajian 8

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*)?

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

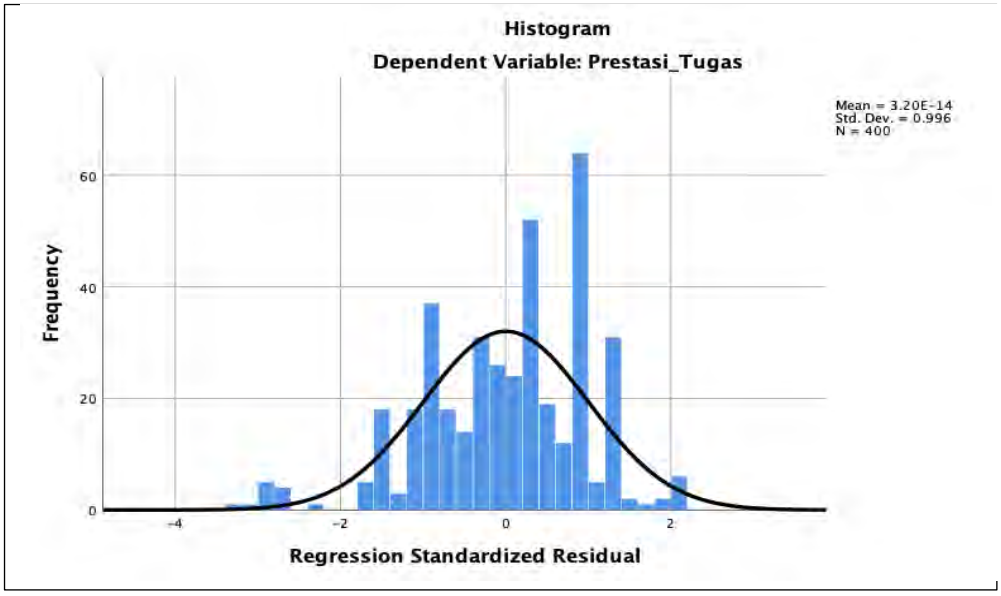
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ho[5] 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*).

Penyelidik menggunakan ujian regresi berganda untuk mengenal pasti sumbangan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak. Bagi memastikan dan mengesahkan taburan data adalah normal dan linear, penyelidik merujuk kepada graf plot taburan reja (*residual scatter plot*) dan plot normal regresi (*regression normal plot*) daripada program *linear regression plots* dalam program SPSS 26.0. Beberapa data yang boleh mengganggu keboleh percayaan dapatan regresi telah disemak melalui analisis *casewise diagnostics*. Selain itu, beberapa andaian regresi linear seperti ujian kesamaan carians dan ujian normaliti serta aspek-aspek kolonearitи turut dijalankan mengikut kaedah yang ditentukan (Hair et al. 2006).

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

Berikut dipaparkan histogram regreasi standard terhadap pembolehubah prestasi tugas guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

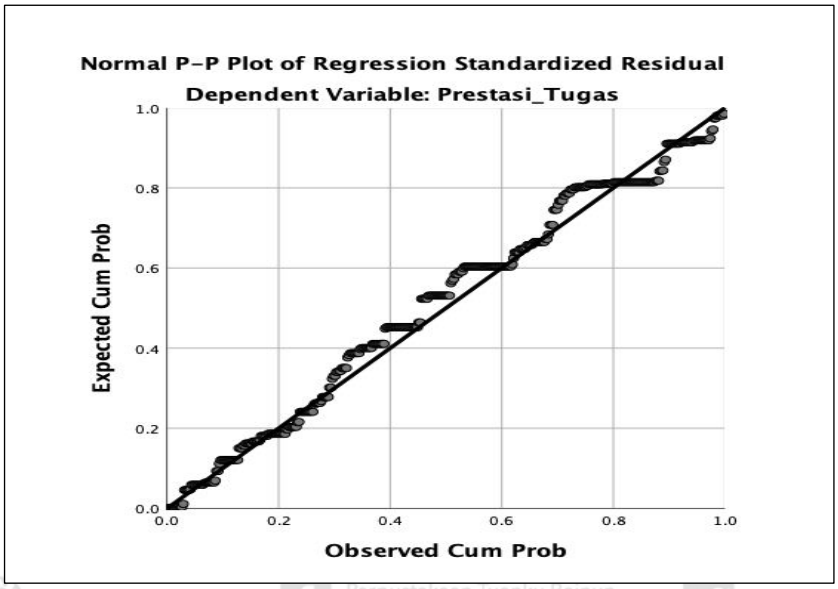


Rajah 4.16 . Graf plot kebarangkalian normal prestasi tugas guru

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

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

Rajah 4.16 menunjukkan bahawa taburan data ialah normal kerana taburan tersebut berbentuk loceng. Bagi melihat perkaitan antara pembolehubah yang dikaji maka ditunjukkan seperti rajah 4.17 berikut.



Rajah 4.17. P-P plot perkaitan antara konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Rajah 4.17 dapat dilihat titik-titik yang mewakili data berada pada sepanjang garisan bawah kiri sehingga ke garisan atas kanan. Hal ini menunjukkan bahawa data tidak menyimpang daripada taburan normal dan terdapat perkaitan yang positif antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar (Pallant, 2016).

Jadual 4.31

Analisis varians sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Model		*SS*	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
1	Regression	10.169	1	10.169	90.525	.000[b]
	Residual	44.710	398	.112		

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.31 (*sambungan*)

	Total	54.879	399			
2	Regression	11.785	2	5.892	54.282	.000[c]
	Residual	43.094	397	.109		
	Total	54.879	399			
3	Regression	28.976	3	9.659	147.657	.000[d]
	Residual	25.903	396	.065		
	Total	54.879	399			
4	Regression	17.044	4	17.044	507.359	.000[e]
	Residual	13.370	398	.034		
	Total	30.415	399			

Jadual 4.31 menunjukkan bahawa analisis regresi *stepwise* yang dijalankan berkenaan halatuju sekolah [F (1,398) = 90.525, Sig = 0.000, p<0.05), perkongsian tanggungjawab [F(2,397) = 54.282, Sig=0.000, p<0.05), budaya sekolah [F (3,396) = 147.657, Sig=0.000, p<0.05), dan amalan kepimpinan [F (4,398) = 507.359, Sig=0.000, p<0.05)] merupakan varian signifikan yang memberikan peramal terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas (*task performance*) guru-guru adalah seperti berikut.

Jadual 4.32

Regresi berganda sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Pembolehubah	Pekali tidak Standard ß	Ralat Piawai	Pekali Standard Beta	t	Sig.	R^2	Sumbangan
Halatuju Sekolah	-.643	.047	-1.252	-13.639	.000	0.136	13.6%
Budaya Sekolah	.766	.335	.430	9.514	.000	0.185	18.5%

(bersambung)

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

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

Jadual 4.32 (*sambungan*)

Perkongsian Tanggungjawab	-.104	.329	-.175	-3.858	.000	0.029	2.9%
Amalan Kepimpinan	1.507	.255	.176	16.211	.000	0.313	31.3%
Pemalar	1.062	.248		4.285	.000		

Jadual 4.32 menunjukkan sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah amalan kepimpinan iaitu sebanyak 31.3 peratus (Beta = 1.507, t = 16.211, Sig = 0.000 dan R^2 = 0.313). Diramalkan, setiap peningkatan 1 % amalan kepimpinan di sekolah, akan meningkatkan 3.1% prestasi tugas guru-guru. Jelas sekali, pengaruh amalan kepimpinan memainkan peranan yang besar dalam meningkatkan prestasi guru-guru. Justeru itu, pengetua perlulah menjalankan peranannya sebagai peneraju, pendorong dan pembimbing. Manakala budaya sekolah menyumbang sebanyak 18.5 peratus (Beta = 0.766, t = 9.514, Sig = 0.000 dan R^2 = 0.185), dengan andaian peramai, 1% peningkatan budaya sekolah akan meningkatkan 1.8% prestasi tugas guru. Konstruk halatuju sekolah pula menyumbang 13.6 peratus (Beta = -.643, t = -13.639, Sig = 0.000 dan R^2 = 0.136) dan perkongsian tanggungjawab memberi sumbangan yang kecil iaitu 2.9 peratus (Beta = -0.104, t = -3.858, Sig=0.000 dan R^2 = 0.029). Kesemua konstruk dalam kepimpinan distributif ada memberi sumbangan terhadap prestasi tugas guru. Oleh yang demikian, Ho5 adalah ditolak.

4.16 Persoalan Kajian 9

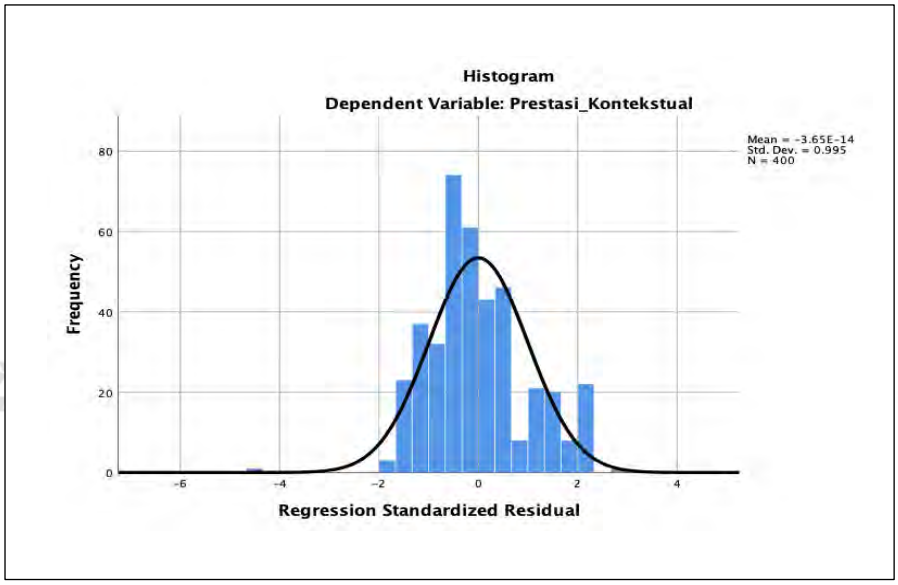
Adakah terdapat sumbangan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual (*contextual performance*)?

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

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

Ho[6] 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*).

Berikut dipaparkan histogram menggambarkan regreasi standard terhadap pembolehubah prestasi kontekstual guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

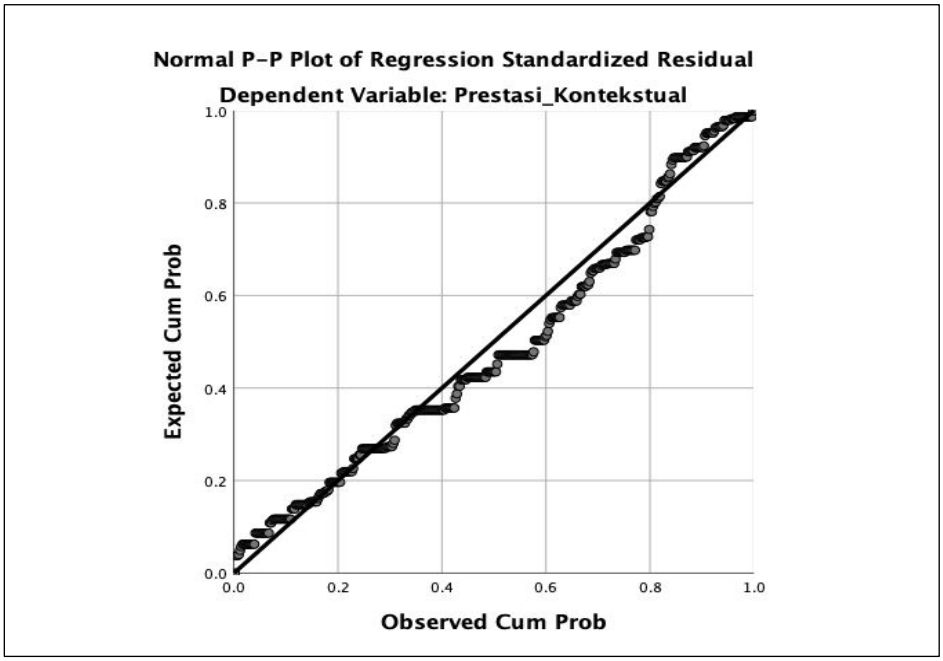


Rajah 4.18 . Graf plot keberangkalian normal prestasi kontekstual guru-guru

Rajah 4.18 menunjukkan taburan data adalah normal kerana bentuk taburan tersebut meninggi berbentuk loceng. Rajah 4.19 di bawah menunjukkan perkaitan antara pembolehubah yang dikaji.

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

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



Rajah 4.19. P-P plot perkaitan antara konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

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

Rajah 4.19 memperlihatkan titik-titik yang mewakili data berada pada sepanjang garisan dari bawah kiri sehingga ke atas kanan. Menurut Pallant (2016), ini menunjukkan tiada penyimpangan data dari taburan normal dan terdapat perkaitan positif antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Jadual 4.33

Analisis varians sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

	Model	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
1	Regression	17.044	1	17.044	507.359	.000[b]
	Residual	13.370	398	.034		
	Total	30.415	399			
2	Regression	17.498	2	8.749	268.907	.000[c]
	Residual	12.917	397	.033		

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.33 (*sambungan*)

	Total	30.415	399			
3	Regression	21.626	3	7.209	324.822	.000[d]
	Residual	8.788	396	.022		
	Total	30.414	399			
4	Regression	22.017	4	5.504	258.899	.000[e]
	Residual	8.398	395	.021		
	Total	30.415	399			

Jadual 4.33 menunjukkan bahawa elemen halatuju sekolah, amalan kepimpinan, budaya sekolah dan perkongsian tanggungjawab masing-masing merupakan peramal yang signifikan terhadap prestasi kontekstual guru. Analisis regresi *stepwise* yang dijalankan menunjukkan sumbangan halatuju sekolah [F (1,398) = 507.359, Sig = 0.000, p<0.05), amalan kepimpinan [F (2,397) = 268.907, Sig = 0.000, p<0.05), budaya sekolah [F (3,396) = 324.822, Sig = 0.000, p<0.05) dan perkongsian tanggungjawab [F (4,395) = 258.899, Sig = 0.000, p<0.05)] merupakan varian signifikan yang memberikan peramal terhadap prestasi kontekstual guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Sumbangan amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual (contextual performance) guru-guru di gambarkan dalam jadual 4.31 seperti berikut.

Jadual 4.34

Regresi berganda sumbangan kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru

Pembolehubah	Pekali tidak Standard ß	Pekali tidak Standard Ralat Piawai	Pekali Standard Beta	t	Sig.	R^2	Sumbangan
Halatuju Sekolah	.992	.044	.749	22.525	.000	0.560	56.0%
Budaya Sekolah	-.643	.047	-1.252	-13.639	.000	0.136	13.6%

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.34 (*sambungan*)

Perkongsian Tanggungjawab	.282	.066	.638	4.287	.000	0.013	1.3%
Amalan Kepimpinan	.070	.019	.126	3.735	.000	.015	1.5%
Pemalar	-.301	.143		-2.102	.036		

Jadual 4.34 menunjukkan sumbangan konstruk kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah halatuju sekolah iaitu sebanyak 56%. Diramalkan, setiap peningkatan 1 % halatuju sekolah, akan meningkatkan 5.6% prestasi kontekstual guru-guru. Jelas sekali, halatuju sekolah iaitu kejelasan visi, misi dan matlamat yang ingin dicapai memainkan peranan yang besar dalam meningkatkan prestasi guru-guru. Manakala budaya sekolah menyumbang sebanyak 13.6% kepada prestasi kontekstual guru-guru, dengan andaian peramai, 1% peningkatan budaya sekolah akan meningkatkan 1.3% prestasi kontekstual guru-guru. Konstruk amalan kepimpinan pula menyumbang 1.5% dan perkongsian tanggungjawab memberi sumbangan yang kecil iaitu 1.3 %. Ini menunjukkan bahawa setiap konstruk kepimpinan distributif memberi sumbangan yang signifikan terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Negeri Sarawak. Oleh yang demikian, Ho6 adalah ditolak.

4.17 Persoalan Kajian 10

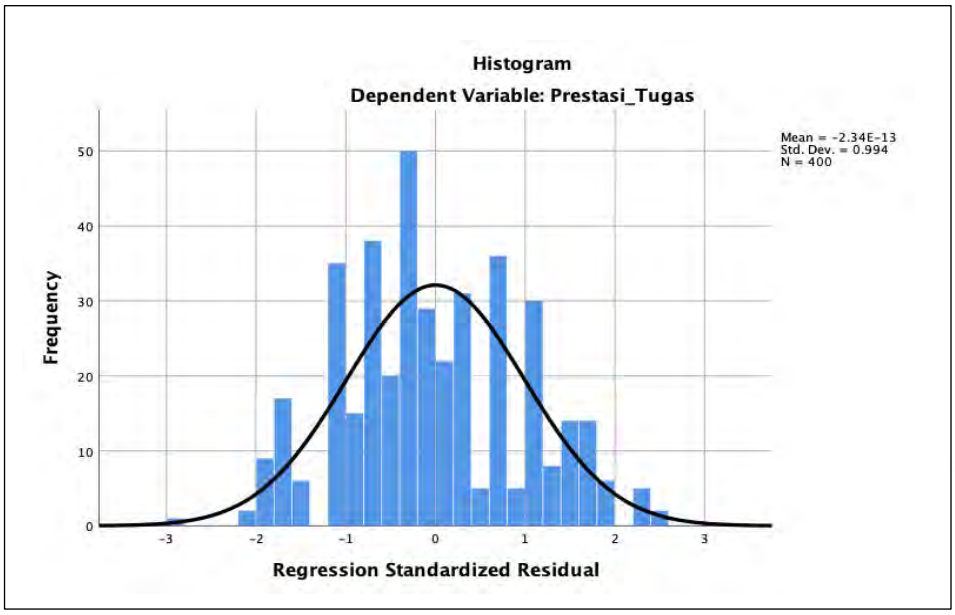
Adakah terdapat sumbangan signifikan amalan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dalam kalangan warga kerja Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas (*task performance*)?

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

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

Ho[7] 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*)?

Berikut dipaparkan histogram regreasi standard terhadap pembolehubah prestasi tugas guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

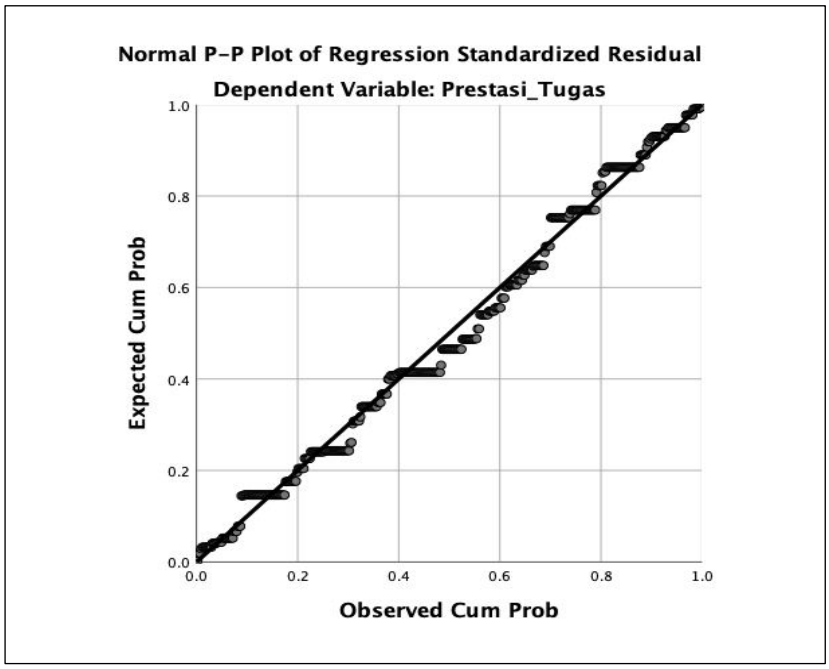


Rajah 4.20. Graf plot keberangkalian normal prestasi tugas guru-guru

Rajah 4.20 turut menunjukkan taburan data adalah normal kerana bentuk taburan tersebut meninggi berbentuk loceng. Rajah 4.21 di bawah menunjukkan perkaitan antara pembolehubah yang dikaji.

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

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



Rajah 4.21. P-P plot perkaitan antara konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Rajah 4.21 turut memperlihatkan titik-titik yang mewakili data berada pada sepanjang garisan dari bawah kiri sehingga ke atas kanan, menunjukkan tiada penyimpangan data dari taburan normal dan terdapat perkaitan positif antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Jadual 4.35

Analisis varians sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

	Model	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
1	Regression	23.271	1	23.271	293.023	.000[b]
	Residual	31.608	398	.079		
	Total	54.879	399			
2	Regression	35.431	2	17.715	361.622	.000[c]

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.35 (*sambungan*)

	Residual	19.448	397	.049		
	Total	54.879	399			
3	Regression	39.545	3	13.182	340.406	.000[d]
	Residual	15.334	396	.039		
	Total	54.879	399			
4	Regression	43.625	4	10.906	382.792	.000[e]
	Residual	11.254	395	.028		
	Total	54.879	399			
5	Regression	44.483	5	8.897	337.155	.000[f]
	Residual	10.396	394	.026		
	Total	54.879	399			

Jadual 4.35 menunjukkan bahawa elemen halatuju sekolah, amalan kepimpinan, budaya sekolah dan perkongsian tanggungjawab masing-masing merupakan peramal yang signifikan terhadap prestasi kontekstual guru. Analisis regresi *stepwise* yang dijalankan menunjukkan sumbangan pembelajaran berpasukan [F (1,398) = 293.023, Sig = 0.000, p<0.05), pengetahuan [F (2,397) = 361.622, Sig = 0.000, p<0.05), kepimpinan strategik [F (3,396) = 340.406, Sig = 0.000, p<0.05), penurunan kuasa [F(4,395) = 382.792, Sig = 0.000 dan visi sepunya [F (5,394) = 337,155, Sig = 0.000, p<0.05)] merupakan varian signifikan yang memberikan peramal terhadap prestasi kontekstual guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Sumbangan amalan organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru di gambarkan dalam jadual 4.36 seperti berikut.

Jadual 4.36

Regresi berganda sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Pembolehubah	Pekali tidak Standard ß	Ralat Piawai	Pekali Standard Beta	t	Sig.	R^2	Sumbangan

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.36 (*sambungan*)

Pembelajaran Berpasukan.	-.324	.019	-.651	-17.118	.000	0.424	42.4%
Pengetahuan	.616	.039	.560	15.755	.000	0.222	22.2%
Kepimpinan Strategik	.515	.050	.789	10.307	.000	0.075	7.5%
Penurunan Kuasa	.411	.034	.427	11.967	.000	0.074	7.4%
Visi Sepunya	-.397	.070	-.349	-5.701	.000	0.016	1.6%
Pemalar	2.079	.167		12.472	.000		

Jadual 4.36 menunjukkan sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugasl dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah pembelajaran berpasukan iaitu sebanyak 42.4%. Diramalkan, setiap peningkatan 1 % pembelajaran berpasukan, akan meningkatkan 4.2% prestasi tugas guru-guru. Jelas sekali, pembelajaran berpasukan (team learning) dapat membentuk pasukan perubahan yang mantap melalui pembelajaran yang berlaku secara kolaboratif dalam meningkatkan prestasi guru-guru. Manakala pengetahuan menyumbang sebanyak 22.2% kepada prestasi tugas guru-guru, dengan andaian peramai, 1% peningkatan pengetahuan guru akan meningkatkan 2.2% prestasi tugas guru-guru. Konstruk kepimpinan strategik pula menyumbang 7.5%, penurunan kuasa menyumbang 7.4 % dan visi sepunya menyumbang 1.6%. Data menunjukkan 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. Oleh yang demikian, Ho7 adalah ditolak.

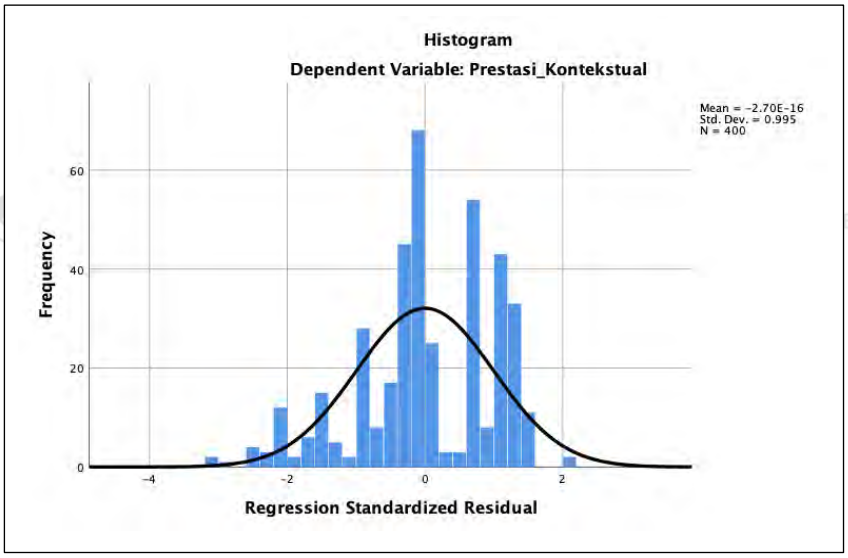
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

4.18 Persoalan Kajian 11

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*).

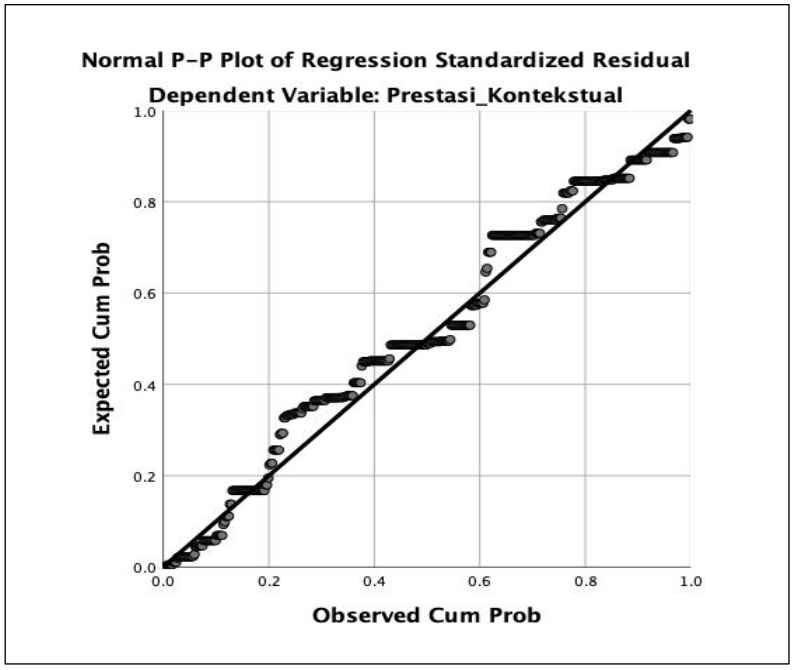


Rajah 4.22. Graf plot keberangkalian normal prestasi kontekstual guru-guru

Rajah 4.22 menunjukkan taburan data adalah normal kerana bentuk taburan tersebut meninggi berbentuk loceng. Rajah 4.23 di bawah menunjukkan perkaitan antara pembolehubah yang dikaji.

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

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



Rajah 4.23. P-P plot perkaitan antara konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

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

Rajah 4.23 di atas memperlihatkan titik-titik yang mewakili data berada pada sepanjang garisan dari bawah kiri sehingga ke atas kanan, menunjukkan tiada penyimpangan data dari taburan normal dan terdapat perkaitan positif antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Jadual 4.37

Analisis varians sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

	Model	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*Sig.*
1	Regression	17.450	1	17.450	535.691	.000[b]
	Residual	12.965	398	.033		
	Total	30.415	399			
2	Regression	20.067	2	10.033	384.938	.000[c]
	Residual	10.348	397	.026		
	Total	30.415	399			

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.37 (*sambungan*)

3	Regression	21.026	3	7.009	295.618	.000[d]
	Residual	9.389	396	.024		
	Total	30.415	399			
4	Regression	23.420	4	5.855	330.609	.000[e]
	Residual	6.995	395	.018		
	Total	30.415	399			
5	Regression	44.483	5	8.897	337.155	.000[f]
	Residual	10.396	394	.026		
	Total	54.879	399			

Jadual 4.37 menunjukkan bahawa elemen kepimpinan strategik, penurunan kuasa, visi sepunya, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan masing-masing merupakan peramal yang signifikan terhadap prestasi kontekstual guru. Analisis regresi *stepwise* yang dijalankan menunjukkan sumbangan kepimpinan strategik [F (1,398) = 535.691, Sig = 0.000, p<0.05), penurunan kuasa [F (2,397) = 384.938, Sig = 0.000, p<0.05), visi sepunya [F (3,396) = 295.618, Sig = 0.000, p<0.05), pembelajaran berpasukan [F(4,395) = 330.609, Sig = 0.000, p<0.05) dan pengetahuan [F(5,394) = 337.155, Sig = 0.000, p<0.05)] merupakan varian signifikan yang memberikan peramal terhadap prestasi kontekstual guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Sumbangan amalan organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru di gambarkan dalam jadual 4.38 seperti berikut.

Jadual 4.38

Regresi berganda sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak

Pembolehubah	Pekali tidak Standard ß	Pekali tidak Standard Ralat Piawai	Pekali Standard Beta	t	Sig.	R^2	Sumbangan
Kepimpinan Strategik	.246	.039	.290	6.361	.000	0.075	7.5%

(*bersambung*)

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

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

Jadual 4.38 (*sambungan*)

Penurunan Kuasa	.275	.027	.336	10.020	.000	0.074	7.4%
Visi Sepunya	-.394	.034	-1.066	-11.625	.000	0.016	1.6%
Pembelajaran Berpasukan	.368	.016	.757	23.145	.000	0.422	42.2%
Pengetahuan	.289	.039	.263	7.483	.000	0.222	22.2%
Pemalar	.148	.136		1.088	.277		

Jadual 4.38 menunjukkan sumbangan konstruk organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah pembelajaran berpasukan iaitu sebanyak 42.2%. Diramalkan, setiap peningkatan 1 % kepimpinan strategik, akan meningkatkan 4.2% prestasi kontekstual guru-guru. Jelas sekali, elemen pembelajaran berpasukan dapat memberi panduan dan inspirasi kepada guru-guru ketika membangunkan potensi murid-murid. Manakala pengetahuan pekerja menyumbang sebanyak 22.2% kepada prestasi kontekstual guru-guru, dengan andaian peramai, 1% peningkatan pengetahuan akan meningkatkan 2.2% prestasi kontekstual guru-guru. Konstruk kepimpinan strategik pula menyumbang 7.5%, penurunan kuasa menyumbang 7.4 % dan visi sepunya 1.6 %. Jelas sekali dapat dilihat bahawa 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. Oleh yang demikian, Ho8 adalah ditolak.

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

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

Jadual 4.39

Rumusan hipotesis dapatan kajian antara hubungan kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja

	Hipotesis	Keputusan
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*).	Ditolak
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*)	Ditolak
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*).	Ditolak
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*).	Ditolak
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*).	Ditolak
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*)?	Ditolak
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*)?	Ditolak
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*)	Ditolak

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

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

4.19 Rumusan

Keseluruhannya bab 4 telah melaporkan analisis dapatan kajian dengan menjawab satu persatu persoalan kajian dan menolak *hipotesis nul* yang telah dikemukakan, Dapatan dianalisis secara deskripif menggunakaan skor min berdasarkan jadual skor min yang diguna pakai dalam menentukan tahap amalan kepimpinan distributif secara keseluruhannya dan mengikut konstruk. Analisis yang sama digunakan untuk mengenalpasti tahap amalan organisasi pembelajaran dan prestasi kerja. Manakala analisis insfrensi yang melibatkan pekali *Pearsons correlation* digunakan untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah dan konstruk kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di sekolah menengah harian biasa negeri Sarawak. Disamping itu analisis regresi turut digunakan untuk melihat peratus sumbangan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru. Bab seterusnya akan menyimpulkan dapatan kajian di sokong oleh kajian-kajian lepas .

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

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

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

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

Bab ini membincangkan ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi kajian dan cadangan kajian lanjutan. Ringkasan kajian merujuk kembali pernyataan masalah yang menjadi justifikasi kajian ini, tujuan kajian dilaksanakan, objektif yang hendak dicapai, landasan teori yang membentuk kerangka konseptual, metodologi kajian, dapatan kajian, implikasi kajian dan cadangan kajian lanjutan. Perbincangan dalam bab ini memberi tumpuan kepada dapatan kajian berkenaan dengan tahap amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua, hubungan variabel bebas terhadap variabel bersandar dan juga sumbangan variabel bebas terhadap variabel bersandar, Secara khususnya, bab ini menjurus kepada perbincangan dapatan kajian melalui data yang telah dianalisis mengikut prosedur penganalisisan data sebagaimana yang telah ditetapkan.

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

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

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian di beberapa buah sekolah mendapati corak dan amalan kepimpinan instruksional masih dipraktiskan dan difahami oleh kebanyakan pengetua. Namun secara sedar atau tanpa sedar, amalan kepimpinan ini telah menjadi 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).

Langkah untuk meningkatkan kemahiran perlu dilakukan agar guru-guru berkeupayaan melaksanakan peranan dengan lebih berkesan terutama sekali ketika memimpin proses instruksional yang melibatkan generasi digital dan komunit virtual (Hargreaves, 2012). 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).

Teori prestasi kerja yang dikemukakan oleh Borman & Motowildo (1997), turut disesuaikan dengan peranan guru yang telah dinyatakan secara jelas dalam Standard 4, SKPMg2.0 yang melibatkan prestasi tugas dan prestasi kontekstual (KPM, SKPMg2.0 Standard 4 (PdP), 2019) dapat dikaitkan dengan sumber yang digunakan dalam kajian ini. Kajian mendapati bahawa sekolah-sekolah dengan keadaan kerja 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 (Cetin, 2006).

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

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

Dapatan yang diperolehi berkaitan data SKPMg2.0 di negeri Sarawak daripada Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (KPM, Data SKPMg2.0 Standard 4, 2021) menunjukkan prestasi kerja guru secara keseluruhan berada pada tahap sederhana. Dapatan ini merujuk kepada elemen guru sebagai perancang, pembimbing dan pendorong. Manakala dua lagi peranan guru ialah sebagai perancang dan penilai berada pada tahap yang baik. Berdasarkan dapatan yang diperolehi tersebut menjadi asas kepada penyelidik untuk meninjau prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak dan melihat bagaimana hubungan dan pengaruh kepimpinan serta persekitaran yang menyokong pembelajaran untuk guru-guru meningkatkan kemahiran mereka.

Berdasarkan instrumen kajian yang diedarkan kepada kumpulan guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di Sarawak dalam tinjauan awal, mendapati prestasi kerja masih lagi di tahap sederhana dengan merujuk kepada peranan guru yang terdapat dalam SKPMg2.0 tersebut. Dapatan ini dilihat selari dengan data yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.

Berasaskan isu yang dikemukakan, menjadi justifikasi kepada penyelidik untuk melaksanakan kajian bagi melihat hubungan dan sumbangan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

Berdasarkan tujuan kajian yang dikemukakan, terdapat lima objekif yang hendak dicapai, iaitu : (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,

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

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

(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 dan (5) Mengenalpasti sumbangan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru-guru. Lanjutan daripada itu, 11 persoalan kajian dan 8 *hipotesis nul* telah dikemukakan.

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

Untuk pembolehubah organisasi pembelajaran, konstruk dipilih hasil gabungan tiga teori organisasi pembelajaran iaitu : (1) perkongsian visi (*shared vision*), (2) pembelajaran

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

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

sepasukan (*team learning*) oleh Senge (2006), (3) pengetahuan kendiri oleh Marquart (2002), (4) penurunan kuasa dan (5) kepimpinan strategik oleh Marsick & Watkins (2003). Teori yang digunakan untuk pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi kerja ialah dari Teori Borman & Motowildo (1997) yang turut dikaitkan dengan rujukan Standard 4 SKPMg2.0 tentang peranan guru berdasarkan dua konstruk yang dikemukakan iaitu : (1) prestasi tugas dan (2) prestasi kontekstual.

Kerangka konseptual memaparkan tiga pembolehubah 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 disributif dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Manakala fokus utama kajian ini ialah pada pemboleh ubah bersandar prestasi kerja guru. Kajian ini memberi tumpuan terhadap hubungan dan pengaruh faktor kepimpinan pengetua dengan merujuk kepada amalan kepimpinan distributif serta pengalaman pembelajaran mereka terhadap prestasi kerja guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

Penyelidik telah membahagikan populasi kajian kepada tiga (3) zon utama iaitu Utara, Tengah dan Selatan untuk menentukan sampel sekolah kajian (N). Kajian ini melibatkan persampelan guru-guru di 51 buah sekolah melibatkan jumlah populasi seramai 2,612 orang. Persampelan dilakukan dengan menggunakan jadual penentuan sampel yang dikemukakan oleh Krejcie & Morgan (1970) iaitu seramai 30% daripada 2,612 yang berjumlah 375 orang sampel. Penentuan sampel dalam kalangan guru-guru dibuat mengikut zon menggunakan teknik perkadaran.

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

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

Kajian ini menggunapakai instrumen soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore (2005) untuk kepimpinan distributif. Untuk organisasi pembelajaran pula, pengkaji menggunakan instrumen soal selidik *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) oleh Watkins & Marsick (1997) manakala pengukuran prestasi kerja guru menggunakan instrumen yang dibina oleh Chee Kim Mang (2008); Supian Hashim & Khadijah Daud (2009). Instrumen yang digunakan melibatkan empat bahagian iaitu : (A) Demografi responden, (B) Amalan kepimpinan distributif, (C) Organisasi pembelajaran dan (D) Prestasi kerja.

5.3 Tahap kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua

Secara keseluruhannya amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak berada pada tahap yang tinggi (M=3.97). Hal ini menunjukkan pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak mengaplikasi gaya kepimpinan sebagaimana yang disarankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) sebagai syarat memenuhi anjakan kelima iaitu menjadi pemimpin berprestasi tinggi.

Dapatan ini selari dengan pelbagai kajian yang telah dilaksanakan berkaitan aplikasi kepumpinan distributif iaitu pemimpin dapat menghadapi cabaran semasa yang dinamik jika mereka berkongsi tanggungjawab bersama dengan orang bawahan (Ejimaho, 2015); menyebarkan tanggungjawab kepada seluruh warga sekolah dalam membuat keputusan (Angelle, 2010); dapatan menunjukkan pembangunan organisasi bukan lagi bergantung kepada kuasa mutlak seorang pemimpin tetapi juga bergantung kepada kepakaran dan

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

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

kemahiran pengikut (Harris et.al, 2011).

Faktor kepimpinan adalah tunjang kepada perubahan sesebuah organisasi dan mendorong kepada anjakan amalan guru-guru untuk berprestasi lebih baik (Mohiuddin, 2017). Seseorang pengetua hendaklah mempunyai kemahiran, pengetahuan yang luas dalam bidang kepimpinan dan yakin dengan keputusan yang dibuat (Northouse, 2017). Dapatan juga menunjukkan tiga daripada empat konstruk Kepimpinan Distributif berada pada tahap yang tinggi iaitu : (1) budaya sekolah (3.67), (2) amalan kepimpinan (3.72) dan (3) perkongsian tanggungjawab (3.78). Hal ini menunjukkan ketiga-tiga amalan ini dipamerkan dan menjadi amalan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Langkah penyelesaian menyeluruh dalam organisasi tidak hanya bergantung kepada kebolehan pemimpin semata-mata tetapi perkongsian idea yang melibatkan pengetahuan dan pengalaman staf.

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

Masalah dan cabaran yang rumit akan dapat diselesaikan melalui perkongsian tanggungjawab seperti ini (Yulk, 2013). Kebijaksanaan pemimpin dalam menjalankan tadbir urus yang cemerlang dan menggerakkan perubahan yang positif dalam kepimpinan sekolah seperti menurunkan kuasa dan menyebarluaskan peranan kepimpinan bukan hanya dipegang secara sepenuhnya oleh pemimpin sekolah tetapi diagihkan kepada orang bawahan yang berkebolehan untuk menjayakan peranan kepimpinan merentas semua peringkat kepimpinan di sekolah. Selari dengan kajian ini, dalam literatur yang ditemui pada masa kini, semakin banyak kajian tentang kepimpinan distributif telah diketengahkan dan corak kepimpinan ini diakui telah banyak meninggalkan kesan yang positif terhadap hasilan pendidikan (Leithwood et.al, 2007).

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

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

Kepimpinan dan kepengikutan merupakan dua perkara yang bergerak seiringan dan bersamaan. Dorongan dan sokongan kepemimpinan akan memberi kesan kepada pola dan cara kerja pengikut. Keterbukaan yang diamalkan dalam memimpin akan menarik kerjasama yang lebih baik daripada pengikut. Oleh yang demikian setiap pemimpin perlulah memiliki kemahiran sebagai pemimpin iaitu memiliki kuasa untuk mempengaruhi, mendorong, memberi inspirasi, menunjukkan teladan, membangunkan kapasiti dan menggalakkan kerjasama yang menyeluruh dengan kemahiran insaniah dan kemahiran interpersonal (Terrell, 2010). Memimpin perlulah diterjemahkan dalam bentuk tingkahlaku khusus yang menjadi kebiasaan seseorang ketika memimpin bagi memotivasi orang bawahan untuk mencapai matlamat organisasi (Rosnarizah Abdul Halim, 2014).

Kepemimpinan distributif sebagai mekanisme untuk membimbing penglibatan aktif semua anggota organisasi dalam proses kepemimpinan (Sergiovanni, 2006). Kepimpinan distributif secara dramatik meninggalkan model birokrasi dengan memfokuskan usaha yang saling bergantung antara pelbagai peringkat hierarki organisasi dengan mengumpulkan orang yang mempunyai bidang kepakaran yang berbeza (Harris et.al, 2011). Pengetua selaku pengurus sekolah hendaklah mendorong guru-guru agar mengekalkan semangat bekerja mereka dan menunjukkan prestasi yang baik bagi tujuan pembangunan organisasi dan meningkatkan pencapaian pelajar (Hartley, 2007). Pentadbir sekolah melalui amalan kepimpinan distributif diharapkan dapat mengekalkan semangat guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap pembangunan sekolah dan peningkatan pencapaian murid (Zuraidah et.al, 2016).

Namun demikian, diperingkat perancangan strategik halatuju organisasi bermula daripada analisis persekitaran bagi menentukan kekuatan, kelemahan (*internal*) serta peluang

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

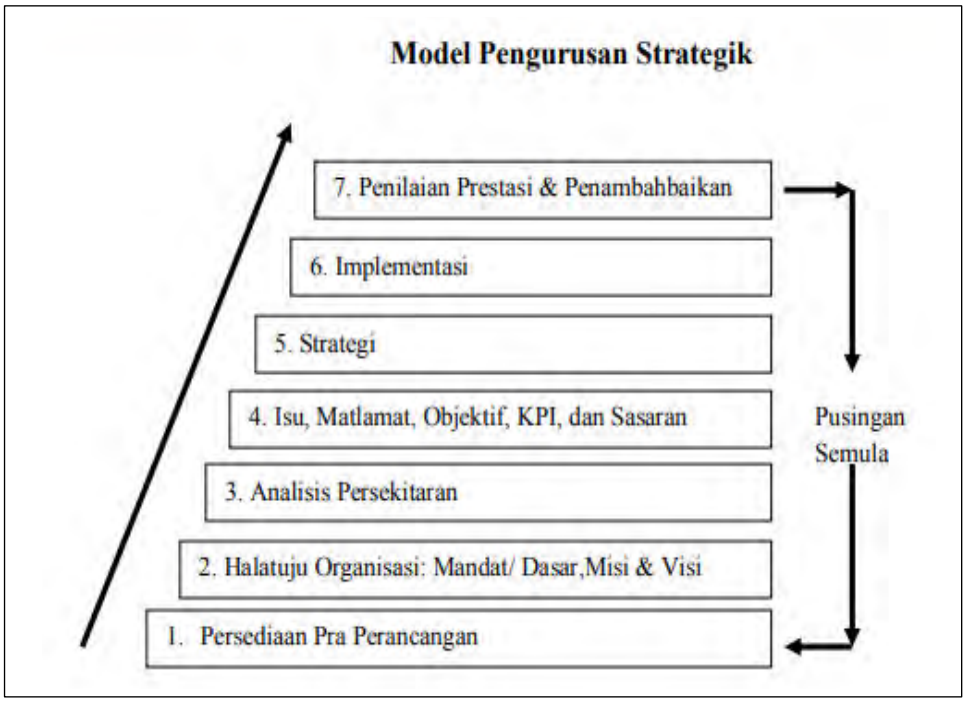
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan cabaran (*eksternal*), masih lagi berada pada tahap yang sederhana (3.63). Hal ini perlulah diberikan perhatian, kerana tanpa halatuju yang jelas dan terarah, pembangunan organisasi akan berhadapan dengan masalah. Pengetua perlu menetapkan visi perubahan yang jelas dan difahami oleh semua warga sekolah untuk memastikan matlamat strategik dapat dicapai melalui pelan strategik, pelan taktikal dan pelan operasi. Trend kepemimpinan terutamanya dalam bidang pendidikan masa kini tidak lagi melihat seorang pengetua memikul tanggungjawab seorang diri sebagai pemimpin di sekolah. Seorang pemimpin yang baik adalah yang akan memainkan peranan dalam pelaksanaan perubahan serta akan mengamalkan gaya kepimpinan yang kompetetif dengan kehendak semasa (Rosnarizah Abdul Halim, 2014).

Hari ini seorang pemimpin tidak lagi boleh bertindak sendirian dalam merangka hala tuju untuk mencapai kejayaan organisasinya (Harris et.al, 2011). Pemimpin merupakan orang tengah dalam mencapai matlamat organisasi serta bertanggunjawab kepada sumber-sumber pengurusan untuk digerakkan dan dioptimumkan (Elmore, 2005). Kajian dalam organisasi pendidikan juga mendedahkan bahawa tingkah laku kepemimpinan pentadbir sekolah mempunyai kesan positif terhadap tingkahlaku guru untuk mencapai tahap pencapaian kompetensi organisasi (Cetin, 2016). Gaya memimpin amat penting dalam menentukan bagaimana sesebuah sekolah dibangunkan dan dimajukan bersama dengan orang bawahan. Kepimpinan yang berwawasan berupaya merumuskan matlamat dan objektif, mewujudkan struktur, mengurus dan memberi motivasi kepada kakitangan dan menyediakan kepimpinan (Williams, 2017). Kelemahan dalam membina perancangan srategik dan menentukan hala tuju yang jelas akan menyebabkan langkkah menterjemahkan dalam bentuk yang praktikal menjadi satu masalah. Sehubungan dengan itu, model pengurusan strategik berikut perlulah dilaksanakan, agar semua warga sekolah jelas apa yang hendak dicapai, dilaksanakan dan disasarkan.

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

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



Rajah 5.1. Model pengurusan strategik
(Sumber : Bustaman, 2008)

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

Hal ini dapat dilihat apabila dapatan menunjukkan langkah penjelasan dan menterjemahkan visi dan misi masih ditahap sederhana (3.49) dan menyebabkan kesukaran kepada guru-guru untuk dijadikan panduan dalam melaksanakan tugas dan peranan mereka (3.42). Pelan strategik merupakan satu proses perancangan jangka panjang yang penting dalam menentukan misi dan objektif dengan mengoptimumkan sumber-sumber yang dimiliki untuk mencapai misi yang ditetapkan. Jika visi dan misi yang ditetapkan kurang jelas, maka ianya sukar untuk diterjemahkan dan dijadikan panduan (Muhammad, 2003).

Peringkat 6 iaitu implementasi akan mengalami masalah dan menjadi satu cabaran kepada guru-guru, jika halatuju organisasi tidak difahami dan kurang jelas. Langkah penilaian semula perlu dilakukan oleh pemimpin sekolah dan semua peringkat kepimpinan untuk menghasilkan perancangan strategik yang jelas agar halatuju yang hendak disasarkan dapat diterjemahkan. Jika dilihat dalam konteks keupayaan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan

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

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

di negeri Sarawak menterjemahkan misi sekolah masih lagi di tahap sederhana (3.34), justeru itu sukar untuk diikuti oleh warga sekolah. Proses brainstorm dan perbincangan semula perlu dilakukan untuk melihat aspek-aspek yang masih lemah dalam perancangan dan pengurusannya.

Peranan pemimpin sekolah perlu selari dengan perkembangan semasa agar perubahan yang hendak dibawa dinamik (Jamail, 2016). Pemimpin hendaklah membudayakan *data driven* yang dapat menggunakan data di tangan untuk mengambil tindakan yang tepat, matang dan rasional demi kebaikan organisasi dan membuktikan daya kepimpinannya yang berwibawa dan dapat diikuti. Pemimpin perlulah berpandukan data dan fakta dalam memimpin dengan mematuhi setiap kod etika dan peraturan agar setiap keputusan yang diambil telus, jujur dan menilai setiap maklumat yang diterima. (Mohamed et.al, 2012). Biarpun budaya sekolah menunjukkan tahap yang tinggi (3.67), namun terdapat tiga aspek yang masih berada pada tahap yang sederhana iaitu berkaitan kepakaran guru yang tidak dimanfaatkan secara optimum (3.48), hubungan yang masih menunjukkan jurang antara pemimpin sekolah dan guru-guru (3.47) serta pengalaman sebelumnya dan kejayaan yang pernah dicapai tidak dijadikan pemangkin untuk melonjakkan kecemerlangan (3.44).

Hal ini bertepatan dengan apa yang dinyatakan bahawa manusia cenderung bersikap biasa dalam pekerjaan mereka. Setelah menerima ganjaran berbentuk dalaman dan luaran seperti pengiktirafan, pujian dan lain-lain yang berbentuk penghargaan, keadaan akan berubah dan mereka akan mula menunjukkan prestasi serta mempamerkan potensi yang mereka ada (Van Fleet & Griffin, 2006). Pihak pentadbiran sekolah harus menyediakan persekitaran kerja yang kondusif, bersikap adil dan menjaga kebajikan guru dengan merapatkan jurang yang

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

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

wujud dan memelihata hubungan kerja agar prestasi kerja mereka menjadi lebih baik (Wan Na, 2013).

Dengan erti kata lain, pemimpin perlu membina hubungan (*rapport*) agar dapat membina kepercayaan dan penghormatan dalam kalangan staf sehingga mereka sedia untuk bersama-sama membangunkan budaya yang baik dan berusaha mencapai matlamat organisasi (Leithwood et.al, 2007). Sehubungan dengan itu, banyak perubahan dapat dilaksanakan dan perubahan dapat dilakukan secara terbuka dan sistematik jika wujudnya sikap saling menghormati dan memahami (Baharom, 2004).

Berdasarkan sembilan elemen soalan berkaitan konstruk perkongsian tanggungjawab, keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi iaitu 3.72. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak berlaku dan diamalkan. Apa yang diperlukan bagaimana seseorang pemimpin dapat menjadi sumber inspirasi kepada pengikut dan berupaya membimbing mereka ke arah penyesuaian terhadap perubahan dalam organisasi dan dapat menyelesaikan masalah secara bersama-sama (Calik et.al, 2012).

Kemahiran mempengaruhi adalah ciri penting seorang pemimpin (Kouzes & Posner., 2011). Seseorang yang memimpin tentu sekali memerlukan kerjasama orang bawahan untuk melaksanakan perubahan yang hendak dibawa. Oleh yang demikian, kemahiran ini amat diperlukan dalam mendapatkan kepercayaan pengikut dan perkongsian tanggungjawab untuk menjayakan misi yang disasarkan. Sikap pemimpin yang mengamalkan perkongsian kuasa dalam organisasi semasa membuat keputusan, bersama-sama bagi mencapai matlamat serta

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

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

menekankan kesamarataan sebagai asas terhadap keberkesanan pentadbiran (Azhar Harun & Ramli Basri, 2016).

Sikap pengetua dalam mengalu-alukan idea guru bagi menangani isu-isu reflektif berkaitan PdPC masih lagi di tahap sederhana (3.43). Keadaan ini boleh menyebabkan motivasi guru rendah kerana cadangan dan idea yang dikemukakan tidak diterjemahkan dalam bentuk yang praktikal oleh pemimpin sekolah. Inilah yang dikemukakan dalam kajian yang dilaksanakan. Berdasarkan hasil kajian yang dijalankan juga, dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan didapati mempunyai hubungkait dengan motivasi guru.

Oleh itu, pendedahan dan penekanan terhadap penguasaan pengetahuan, khususnya pengetua dalam bidang kepimpinan adalah perlu dipertingkatkan. Pengetua juga harus mempelbagaikan amalan gaya kepimpinannya yang bersesuaian dengan situasi dan keperluan guru dari masa ke semasa. Pengetua mengalu-alukan idea guru untuk menangani isu-isu berkaitan proses PdPc di sekolah. Dapat dilihat amalan kolaboratif amat penting sebagai sarana dalam membangunkan potensi dan mengembangkan peranan dalam kalangan pengikut agar berdaya maju untuk memberi nuansa baharu kepada kepimpinan dalam situasi yang baharu (Bass & Bass, 2008). Pemimpin boleh menjalankan multifungsi daripada pendekatan *directive* untuk menyampaikan, menerangkan, memberi panduan hinggalah menjadi seorang *enabler* bagi membangunkan potensi dan mengembangkan bakat. Melalui amalan kepimpinan distributif diharapkan dapat mengekalkan semangat guru sekaligus mampu meningkatkan komitmen dan prestasi kerja mereka terhadap pembangunan sekolah dan peningkatan pencapaian murid (KPM, 2013).

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

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

5.4 Tahap Organisasi Pembelajaran

Konsep asas dalam memindahkan pembelajaran kepada prestasi kerja ialah melalui budaya organisasi pembelajaran kerana boleh mempengaruhi pelbagai isu dalam organisasi, seperti tingkah laku pemimpin serta ciri-ciri pekerjaan untuk mencemerlangkan organisasi (Chadd & Anderson, 2005). Sikap guru-guru dalam berhadapan dengan cabaran, mengawal emosi dan menyesuaikan diri dengan faktor persekitaran dapat dikembangkan secara positif melalui perkongsian pengalaman dan belajar daripada tugas yang diamanahkan oleh pemimpin (Supardi et.al, 2016).

Dapatan menunjukkan, majoriti Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak berada pada tahap sederhana dalam amalan di sekolah sebagai organisasi pembelajaran (56.75%), manakala 24.5 % Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak telah berjaya menjadikan sekolah sebagai medan ilmu, perkongsian idea dan amalan terbaik menerusi pelbagai langkah dan cara. Jika ditinjau mengikut komponen sekolah sebagai organisasi pembelajaran, didapati kelima-lima komponen semuanya masih berada pada tahap sederhana. Yang paling rendah ialah pembelajaran berpasukan (*team learning*) yang menunjukkan skor min = 3.24. Jadi, bagaimana guru belajar dan mengadaptasi pengetahuan dalam persekitaran perubahan sedangkan guru lebih banyak terlibat dengan aktiviti pembelajaran kendiri secara tidak formal semasa bekerja (Ramlan Zainal Abidin, 2018). Selari dengan dapatan kajian ini yang menunjukkan pembelajaran berpasukan pada tahap sederhana.

Aktiviti pembelajaran yang paling kerap digunakan guru ialah membuat refleksi kendiri dengan dibantu oleh murid, mendapatkan idea pengajaran daripada sumber lain seperti media, majalah, rakan sejawatan dan belajar melalui kesilapan (Hoekstra et. al,

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

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

2009). Kegiatan pembelajaran secara berpasukan berlaku apabila guru melakukan *instructional round* bersama kumpulan guru dalam panitia bagi meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran dan pelaksanaan kegiatan PLC bagi menemukan solusi terhadap cabaran dalam memimpin proses instruksional (Postholm, 2011).

Salah satu faktor penting yang mendorong pembelajaran secara berpasukan ialah kebolehan ahlinya melihat kepentingan pembelajaran secara berpasukan. Kajian tersebut mengangkat idea "*Thinking School Learning Nation* (TSLN)" yang menjadi visi Kementerian Pelajaran Singapura. Implikasi daripada kajian tersebut, sekolah dicadangkan membudayakan beberapa amalan pembelajaran berpasukan yang bersesuaian seperti belajar secara kolektif serta berdialog (Retna & Ng, 2006). Sinergi pembelajaran hanya dapat dibina melalui pembelajaran secara berpasukan. Justeru, guru perlu membina tanggapan positif terhadap kerja berpasukan. Satu kajian yang dilaksanakan oleh Gregory, bagi mengkaji bagaimana guru menyelesaikan masalah secara berpasukan menunjukkan perbezaan hasil pembelajaran guru adalah natijah daripada tanggapan negatif atau positif guru tersebut terhadap ahli pasukannya (Gregory, 2010).

Kajian ini juga menunjukkan tahap pengetahuan pekerja juga masih di tahap yang sederhana (M=3.39). Hal ini menjadi justifikasi kenapa perlunya setiap guru-guru mengambil inisiatif untuk belajar bagi meningkatkan pengetahuan mereka tentang aspek-aspek penting berkaitan tugas mengajar dan menguasai bahan yang hendak disampaikan. Menurut kajian yang telah dilaksanakan, peluang pembelajaran interaktif dan penglibatan secara kolektif adalah faktor positif yang meningkatkan pengetahuan guru-guru dalam kepimpinan pembelajaran (Armour & Makatopoulu, 2012). Menurut Janssen, pekerja yang sentiasa belajar dan meningkatkan pengetahuan akan sentiasa menjana idea-idea baru untuk menghasilkan

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

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

inovasi dan menambahbaik amalan mereka (Janssen, 2004).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kepimpinan strategik dalam kalangan guru-guru masih menjadi isu yang perlu ditangani agar mereka berupaya mengenal pasti isu, mencari kemungkinan langkah intervensi dan membuat penyelesaian (M=3.48). Justeru, strategi yang memfokuskan tingkah laku (*behavior-focused strategies*) adalah berkesan dalam menguruskan tingkah laku yang berkaitan dengan pencapaian tugas yang diperlukan (Houghton, 2015). Kefahaman yang jelas berkenaan dengan persekitaran termasuklah kemudahan teknologi terkini dan keupayaan guru memimpin pembelajaran adalah ciri penting pemikiran strategik dalam kalangan pemimpin sekolah.

Pencerapan pengajaran guru menggunakan borang Standard 4 (SKPMg2.0) oleh pihak Nazir Sekolah adalah sebanyak 13% sahaja untuk kualiti pengajaran guru, sebaliknya peratus yang diberikan oleh pihak sekolah adalah sebanyak 63%. Perbezaan data ini, menunjukkan bahawa lebih banyak usaha perlu dibuat untuk meningkatkan kemahiran pedagogi guru supaya mereka dapat meningkatkan kualiti pengajaran (Fazleen Mohamad & Siti Noor Ismail, 2011). Keupayaan pemimpin dalam memberi kefahaman tentang visi dan misi dan peranan guru sebagai perancang, pengawal, pembimbing dan pendorong kepada murid adalah penting dan perlu diberikan perhatian.

Pengurusan strategik dianggap sebagai proses berterusan yang dilakukan oleh sesebuah organisasi yang meliputi elemen penting iaitu memahami kedudukan strategik organisasi, mengenal pasti dan membangunkan pilihan-pilihan strategik dan melaksanakan strategi-strategi yang dipilih. Visi sepunya (*shared vision*) merujuk kepada apa yang hendak kita laksanakan dalam organisasi yang dipimpin.

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

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

Yang dikongsi ialah idea, bahasa, budaya dan norma yang diakui oleh ahli-ahli organisasi untuk menyelesai masalah, menjana idea, mengambil keputusan dan mengawal tingkahlaku anggota organnisasi (Colakoglu, 2012). Berdasarkan dapatan kajian ini, pengetua di Sekolah Mennegah Kebangsaan negeri Sarawak perlulah melihat kembali bagaimana untuk membangunkan budaya dan persekitaran yang dapat mendorong kegiatan belajar dan pengalaman bermakna yang boleh memberi kesan kepada kualiti kepimpinan dan PdPC.

Perubahan pada tahap individu itu, bergantung kepada penguasaan kemahiran baru, pembentukan sikap baru, serta pembentukan pemahaman baru yang diperolehi melalui kemahuan belajar dan berkongsi pengetahuan (Tor Geok Hwa, 2004). Eksplorasi kendiri dan pemahaman terhadap bidang tugas guru, memberi kesan yang ketara ketika mereka memimpin proses pembelajaran dalam meningkatkan prestasi akademik dan membangunkan potensi murid (Ismail et.al, 2018).

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

Pengalaman menjadi salah satu komponen pembelajaran yang membolehkan guru-guru menyelesai masalah, membuat keputusan dan mengambil tindakan. Pihak kepimpinan sekolah perlulah menyemarakkan budaya kajian tindakan untuk tujuan memperbaiki amalan dan tindakan kolaboratif dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan mengenal pasti isu atau cabaran yang dihadapi dan mencari solusi untuk menyelesaikannya bagi meningkatkan kapasiti guru dan mutu kerja agar kekal berprestasi (Creswell, 2005). Berhadapan dengan cabaran yang luar biasa seperti ini memerlukan kesungguhan, bersikap terbuka dan minda yang berkembang (*growth mindset*) (Crosbie, 2005).

Pengetua hendaklah membuka peluang dan menyediakan ruang masa untuk menggalakkan latihan dan pembelajaran kepada komuniti sekolah agar pengetahuan dan

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

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

kemahiran mereka dapat ditingkatkan (Chong-Faizal & Zuraidah, 2016).

5.5 Tahap Prestasi Kerja

Guru yang mempunyai nilai kepercayaan yang tinggi terhadap diri sendiri akan mencuba pendekatan yang baharu dan cuba meningkatkan prestasi secara keseluruhan (Baharuzaini et.al, 2019). Potensi ini akan lebih menyerlah apabila pihak kepimpinan bersikap terbuka dan menyediakan persekitaran yang menyokong kepada pembangunan profesionalisme guru-guru (DeMatthews, 2014).

Kualiti merupakan agenda utama dalam pendidikan dan apa yang berlaku di dalam bilik darjah serta persekitaran pembelajaran yang lain adalah asas penting untuk masa hadapan (Mekonnen., 2014). Hal ini selaras dengan visi pendidikan di negara kita iaitu *Pendidikan berkualiti, insan terdidik dan negara sejahtera.* Sehubungan dengan itu, terdapat dua hasrat akhir yang disasarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu: sekolah berkualiti dan kemenjadian murid.

Prestasi tugas merupakan salah satu sub konstruk prestasi kerja yang melibatkan akauntabiliti guru dalam kerja buatnya yang hakiki dan pelaksanaan tugas-tugas yang telah diamanahkan sebagai seorang perancang dan penilai, manakala prestasi kontekstual melibatkan integriti yang berhubung dengan murid-murid, iaitu bagaimana guru menyediakan iklim pembelajaran yang menyeronokkan dan memberi impak yang tinggi kepada mereka melibatkan peranan guru sebagai pengawal, pendorong dan pembimbing.

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

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

Secara keseluruhannya, prestasi tugas dalam kalangan guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak masih berada pada tahap sederhana (M=3.39, S.P = 1.41). Usaha dan inisiatif guru dalam meningkatkan prestasi kerja dilihat belum memadai dan memerlukan dorongan eksternal daripada pemimpin dan pihak pengurusan sekolah, khususnya *Senior Leaders Team* (SLT) dan *Middle Leaders Team* (MLT). Inisiatif *buddy support* perlu dibangunkan dalam rangka meningkatkan kesedaran guru-guru tentang peranan dan tugas mereka. Kemahiran guru memainkan peranan penting dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka, khususnya pengajaran dan pembelajaran (Mohd Akmal Firdaus, 2017). Dapatan ini juga menunjukkan cabaran yang dihadapi oleh guru ialah masih adanya elemen dalaman dan luaran yang menyebabkan peranan mereka tidak dapat dioptimumkan.

Hal ini memberikan sedikit gangguan dan mengurangkan keberkesanan peranan guru sebagai pemimpin instruksional. Kemampuan guru melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran yang efektif dapat direalisasikan jika guru itu kompeten dalam bidang profesion perguruan yang diceburi. Pendekatan secara holistik iaitu mengambil kira setiap aspek kualiti pengajaran dan pembelajaran membolehkan proses pembelajaran pelajar lebih berkesan bagi menjamin kepuasan pelajar (Charil Marzuki, 2005). Cabaran lain yang juga menyebabkan guru-guru tidak dapat mempamerkan prestasi tugas secara optimum ialah hal-hal peribadi, tugas rasmi, penggunaan masa dan aktiviti kelas tambahan.

Untuk memenuhi tanggungjawab tersebut guru perlu sentiasa bersedia melengkapkan diri dengan pelbagai kemahiran dan kecekapan seperti melakukan penambahbaikan kaedah pengajaran, menguasai teknologi yang diperlukan, membina suasana yang harmonis, serta membentuk hubungan antara guru dan murid secara mesra selama proses pembelajaran (Syafrimen, 2010). Justeru, kemahiran dan kecekapan yang dimiliki guru dapat membawa

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

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

kepada penyampaian pembelajaran secara berkesan dan pada akhirnya dapat memaksimumkan pencapaian murid.

Terdapat 3 item yang menunjukkan tahap yang tinggi, iaitu guru memastikan aktiviti kokurikulum tidak mengganggu masa mengajar. Hal ini menekankan sikap cakna guru tentang tugas hakiki untuk mendidik anak murid dan memastikan dasar MMI (melindungi masa instruksional) berlaku. Guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak juga memahami akauntabiliti mereka dalam melindungi masa instruksional, kerana waktu PdPC dalam bilik darjah amat bernilai kepada murid dalam mendidik dan membangunkan mereka sebagai insan terdidik. Hal ini turut diakui, bahawa keberadaan guru dalam bilik darjah menepati masa dapat menjayakan peranan mereka dalam menterjemahkan kurikulum dan mengawal murid untuk kegiatan pembelajaran (Abas Awang & Abdullah Ngah, 2007).

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

Prestasi guru boleh diukur melalui aspek kehadiran, pelibatan, kecekapan, kepimpinan dan tanggungjawab (Sharifah et.al, 2006) turut dikemukakan aspek kecekapan, tanggungjawab, kehadiran, kepimpinan serta penglibatannya (Rosnah & Nur Fatihah, 2018). Menurut Goleman, faktor *emotional intelligence* (EI) turut mempengaruhi prestasi kerja yang melibatkan kesedaran kendiri, regulasi kendiri, motivasi, empati dan kemahiran sosial. (Goleman, 1995).

Item kedua yang juga berada pada tahap yang tinggi ialah peranan guru sebagai perancang sebagaimana yang telah dinyatakan dalam tindakan untuk mencapai standard dalam Standard 4 SKPMG2.0 iaitu menyediakan Rancangan Pengajaran Tahunan (RPT) dengan merujuk Dokumen Standard Kurikulum dan Pentaksiran (DSKP) dan diperincikan melalui Rancangan Pengajaran Harian untuk menerangkan proses pelaksanaannya dari segi pemilihan

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

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

kaedah, bahan bantu, sumber pengajaran dan aktiviti yang merangsang pemikiran murid dan pelibatan mereka secara aktif. Item ketiga yang juga berada pada tahap yang tinggi ialah guru dapat melaksanakan apa yang dirancang di dalam kelas mengikut peruntukan masa yang telah ditetapkan bagi setiap aktiviti.

Sehubungan dengan itu, pengetua mempunyai peranan khusus dalam menggerakkan barisan pelaksana dasar iaitu guru-guru untuk menyediakan kaedah dan strategi yang berkesan bagi memastikan penggunaan masa instruksional murid di kelas pembelajaran tidak sia-sia dan pentaksiran bilik darjah dapat dilaksanakan. Dalam hal ini, pemimpin sekolah dan guru perlu memberikan tumpuan mereka dalam usaha melindungi masa instruksional untuk meningkatkan kualiti pembelajaran murid (Sufaat Tumin, 2013).

Menurut Borman & Motowildo (1997), prestasi kerja merujuk kerja-kerja guru berkaitan tugas hakiki yang disebut prestasi tugas dan tugas-tugas yang berhubungan dengan orang lain berdasarkan konteks tertentu yang dinamakan sebagai prestasi kontekstual. Prestasi kerja yang baik boleh dicapai oleh organisasi, apabila pekerja disokong oleh kepimpinan yang mapan dan pembangunan profesional yang berterusan dalam kalangan pekerja diberikan perhatian (Agarwal, 2008). Prestasi kerja adalah pencapaian kerja yang diperoleh daripada usaha yang dilakukan dengan penuh komimen dan bersungguh-sungguh (Dzulizzi, 2011).

Mekonnen (2014), dalam kajiannya merujuk prestasi kerja sebagai tugas yang dilaksanakan bagi suatu tempoh tertentu berdasarkan sistem yang ada untuk mencapai matlamat sekolah. Nadeem et.al., (2011) pula mengakui bahawa prestasi kerja guru menjadi salah satu faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah dan hasil pembelajaran. Jika ditinjau dalam konteks prestasi kontekstual yang berhubungan dengan peranan guru untuk

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

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

mengawal, membimbing dan memberi dorongan kepada murid, secara keseluruhannya juga berada pada tahap yang sederhana.

Daripada enam item yang menjadi indikator prestasi kontekstual, hanya peranan guru sebagai penilai iaitu menyemak latihan yang dihantar murid dan memberikan komen pembetulan (PK6) dan guru mengajar murid berdasarkan kebolehan mereka berada pada tahap yang tinggi. Hal ini menjadi testimoni bahawa guru berupaya melaksannakan tugasnya dari konteks sebagai penilai dan pembimbing. Malahan dapatan ini juga menunjukkan adanya inisiatif guru-guru melaksanakan pedagogi terbeza mengikut kebolehan dan keupayaan murid.

Seseorang guru harus memastikan pengajaran dapat dijalankan secara efektif dan bijaksana dengan mengambil kira kemampuan kognitif dan kecenderungan murid agar keimanan, adat dan nilai yang benar dapat disemai. Setiap murid mempunyai kecenderungan dan gaya tersendiri dalam mendalami sesuatu maklumat yang disampaikan oleh guru semasa pengajaran berlaku. Pedagogi terbeza merujuk kepada kaedah pendekatan pengajaran yang memenuhi keperluan pembelajaran dan memberi peluang pembelajaran yang sama kepada setiap murid agar mereka mampu belajar secara optimum mengikut aras kognitif dan situasi pembelajaran (Zamri Mahamood, 2018).

Pengajaran guru boleh dibezakan melalui tiga aspek, iaitu kandungan, proses dan hasil. Komunikasi dan arahan yang berbeza melalui tiga aspek ini dilaksanakan dalam usaha untuk menangani semua keperluan pembelajaran murid dengan berkesan (Tomlinson & Imbeau, 2010). Keberadaan guru dalam bilik darjah untuk memimpin proses pembelajaran dalam bilik darjah amatlah penting bagi menjayakan matlamat memanusiakan manusia dan menyediakan pengalaman pembelajaran bermakna agar dapat memenuhi harapan ibu bapa ke arah mobiliti

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

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

sosial dengan peningkatan ilmu dan pengalaman sebagai generasi futuristik (Ahmad Rafaai et. al, 2021).

Beberapa masalah yang menunjukkan prestasi guru yang kurang optimum dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pengetua di sekolah. Tugas pengetua adalah menjadi pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, inovator dan motivator (Dzulizzi, 2011). Kajian yang dijalankan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara tanggungjawab kerja dengan prestasi kerja. Dalam erti kata lain, dengan tanggungjawab yang diamanahkan, pekerja akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan mendapat pengalaman baharu yang membolehkan mereka belajar sesuatu yang baharu seterusnya menghasilkan kualiti dan prestasi kerja sebagaimana yang diharapkan (Chaudhry et.al, 2011).

Secara idealnya, seseorang guru tidak boleh dibebankan melebihi 50 jam waktu seminggu untuk bekerja. Pihak pengurusan sekolah juga tidak wajar membebankan mereka untuk kerja-kerja sebelah petang dan hujung minggu kerana guru-guru perlu masa rehat bersama keluarga bagi mengekalkan prestasi kerja (Nelms, 1993). Persekitaran kerja yang kondusif juga menjadi suatu dorongan kepada pekerja untuk menghasilkan kerja yang baik serta dapat mengekalkan prestasi kerja mereka (Azlinda Jaini, 2013).

Dalam kajian berkaitan tugas, ganjaran dan prestasi kerja guru sekolah kerajaan, mendapati prestasi kerja guru-guru di sekolah kerajaan adalah sederhana dengan min purata 3.33 (Amizawati Mohd Amir, 2019). Dalam kajian di sebuah sekolah di Sabah berkaitan dengan prestasi kerja guru menunjukkan tahap prestasi kerja berada di tahap yang tinggi dengan skor min 3.78 dan sisihan piawai .433. Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa prestasi kerja berada pada tahap yang membanggakan (Rosnah & Nur Fatihah, 2018).

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

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

Kemudahan sekolah yang teruk fizikalnya juga dapat memberi kesan negatif kepada prestasi kerja guru. Kemudahan fizikal yang tidak mencukupi, keadaan bilik darjah yang sesak serta kemudahan fizikal lain seperti tandas yang sedikit bilangannya dan bilik darjah yang tidak mempunyai meja yang mencukupi boleh menyebabkan komitmen dan motivasi kerja menjadi rendah dan memberi kesan kepada prestasi kerja guru (Kithuka, 2008). Bebanan tugas yang diberikan kepada pekerja akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati terhadap organisasi sekaligus akan menjejaskan prestasi kerja (Zhou & George, 2001).

Tingkah laku manusia yang positif dan negatif sering dikaitkan dengan motivasi dan individu dikatakan mempunyai motivasi yang tinggi sekiranya pekerja menunjukkan prestasi kerja yang baik dan cemerlang (Dessler, 2000). Prestasi kerja akan muncul apabila seseorang pekerja mempunyai sikap yang positif dan motivasi yang tinggi (Motowidlo & Kell, 2013). Beberapa kajian menunjukkan prestasi yang baik dalam kalangan pekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor bagi membentuk iklim organisasi dan penyediaan infrastruktur yang baik, kepimpinan dan pentadbiran organisasi, hubungan dalam kalangan staf serta identiti profesional seseorang pekerja (Saunders et.al, 2009).

Kecemerlangan organisasi tidak akan dapat dicapai, jika ramai dalam kalangan guru bertindak secara persendirian dan tidak berkolaborasi dengan guru-guru lain serta masih mengamalkan kaedah pengajaran tradisional. Ini menyebabkan mereka ketinggalan dalam perkembangan semasa dan tidak dapat menyesuaikan diri (Dima & Abdul, 2016). *Interpersonal confident* dan kemahiran membina hubungan amat penting bagi memastikan setiap ahli pasukan memainkan peranan masing-masing dengan penuh komitmen dan konsisten agar pelaksanaan yang dilaksanakan memberi kesan kepada kualiti sekolah dan iklim pembelajaran murid (Ancona, 2018). Seorang pemimpin berperanan dalam memberi dorongan

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

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

kepada pengikut untuk mencapai matlamat organisasi dalam menjayakan peranan mereka masing-masing (House, 1996).

5.6 Hubungan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Tugas Guru-Guru

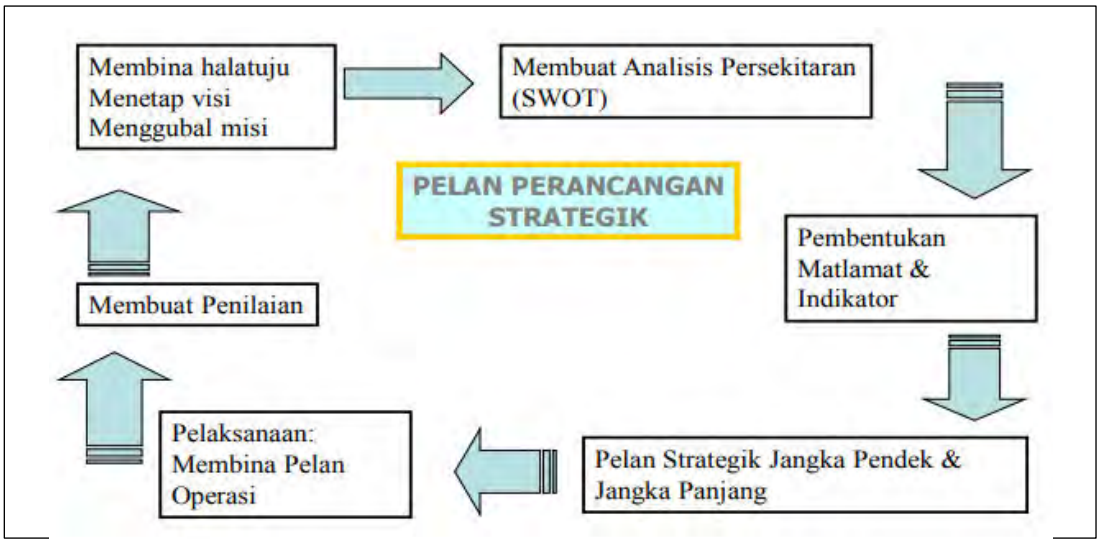
Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan semua konstruk kepimpinan distributif iaitu penentuan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat) [r=0.908, p<0.05], budaya sekolah [r=0.713,p<0.05], perkongsian tanggungjawab [r=0.573,p<0.05] dan amalan kepimpinan [r=0.725,p<0.05] menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi tugas dalam kalangan guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak. Kekuatan korelasi berada di tahap yang kuat. Ini membuktikan bahawa setiap konstruk kepimpinan distributif memberi kesan dan pengaruh terhadap prestasi tugas guru-guru.

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

Hal ini memberi gambaran bahawa penentuan halatuju sekolah (misi, visi dan matlamat) mempunyai hubungan yang signifikan dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama menunjukkan nilai, falsafah dan aspirasi yang membimbing tindakan organisasi lebih lanjut sebagai dasar strategik perancangan yang dapat menjadikan sekolah cemerlang (Abdul Razaq Ahmad et. al, 2007). Analisis korelasi pearson bagi konstruk budaya sekolah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan budaya sekolah terhadap prestasi tugas guru [r=0.713, p<0.05]. Kekuatan hubungan ialah positif kuat.

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

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



Rajah 5.2. Model Perancangan Strategik

Dalam hal ini, pemahaman tentang budaya sekolah amatlah penting. Pemimpin perlulah jelas bagaimana bentuk budaya yang hendak diterapkan sebagai hub pendidikan. Suasana kondusif dan kegembiraan di tempat kerja dapat mengawal minda seseorang ke arah memaksimumkan prestasi kerja dan mencapai pembangunan potensi (Pryce Jones, 2011).

Budaya sekolah merupakan salah satu faktor dalam menentukan keberkesanan tugas dan mutu perkhidmatan warga organisasi. Bukti empirikal menunjukkan budaya organisasi mampu mewujudkan keberkesanan organisasi (Ishak Mad Shah, 2002). Hal ini turut disahkan melalui kajian yang dilaksanakan bahawa nilai kerja dan budaya sekolah mempunyai pengaruh dalam mewujudkan keseronokan atau spiritualiti di tempat kerja (Sakinah Muslim & Nor Azizah, 2007).

Melalui sokongan pihak pengurusan dalam membangunkan potensi subordinat, budaya sekolah dapat dikembangkan. Dapatan ini jelas menunjukkan wujudnya aliran hubungan yang positif amalan budaya sekolah dalam meningkatkan prestasi tugas guru yang penting kepada

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

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

kemenjadian murid. Oleh yang demikian indikator ini perlu dikembangkan dan diterjemahkan secara lestari agar wujud persekitaran kerja yang memberangsangkan kepada guru-guru untuk menjayakan tugas mereka dengan lebih tangkas (*agile*) dan berkesan. Persekitaran kerja yang menyokong dan saling kolaboratif dengan dorongan pihak kepimpinan akan menjadi *buddy support system* kepada guru-guru untuk berprestasi dengan lebih baik dan cemerlang. Kerjasama, saling menyokong dan kebersamaan akan menjadi sandaran kuat kepada guru-guru untuk mencurahkan perkhidmatan dengan lebih baik.

5.7 Hubungan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kontekstual

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan semua empat dimensi kepimpinan distributif iaitu penentuan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat) [$r=0.513$, $p<0.05$], budaya sekolah [$r=0.625$,$p<0.05$], perkongsian tanggungjawab [$r=0.713$,$p<0.05$] dan amalan kepimpinan [$r=0.723$,$p<0.05$] menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi kontekstual dalam kalangan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Kekuatan korelasi berada di tahap yang kuat. Ini membuktikan bahawa amalan Kepimpinan Distributif menyokong prestasi kontekstual guru-guru ketika mengawal, membimbing dan mendorong murid-murid.

Kekuatan korelasi antara halatuju dan budaya sekolah menunjukkan korelasi yang signifikan tetapi sederhana, manakala perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan menunjukkan korelasi yang kuat dan signifikan terhadap peningkatan prestasi kontekstual dalam kalangan guru-guru. Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa iklim organisasi mempunyai perkaitan langsung dan tidak langsung dengan elemen-elemen organisasi seperti

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

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

kepimpinan, kepuasan kerja, motivasi, sokongan, prestasi kerja, komitmen, produktiviti, gelagat dan keberkesanan organisasi. Keberkesanan organisasi pula sangat bergantung kepada prestasi dan komitmen kerja pekerjanya.

Misi dan visi sesebuah organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah sekiranya sesebuah organisasi itu mempunyai iklim organisasi yang positif. Menurut Padhi & Palo, (2005), iklim organisasi yang positif boleh mempengaruhi tingkah laku pekerja dan mendorong pekerja untuk meningkatkan tahap prestasi kerja mereka. Sekolah mestilah mempunyai persekitaran yang positif dan kondusif. Kejayaan sesebuah organisasi atau institusi terletak di tangan pekerja yang menganggotai organisasi tersebut dimana mereka bertanggungjawab ke arah mencapai objektif dan matlamat (Maisura Mohd Yusof, 2007).

Seseorang pemimpin seharusnya dapat mengaitkan antara perasaan seseorang dengan prestasi kerja, maka kita dapat melihat perkaitan antara prestasi pekerja dan iklim organisasi (Freedman & Jaggi, 2005). Sebagaimana dapatan kajian ini, kajian menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah menengah tidak dapat menjalankan tugas mereka dengan lancar sekiranya iklim organisasi di sekolah itu tidak sihat. Hal ini menunjukkan bahawa iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam menentukan prestasi kerja guru (Nurharani Selamat & Nur Zahira, 2013).

Dapatan ini selari dengan dapatan kajian yang menunjukkan terdapat hubungan secara langsung diantara kepimpinan dan kejayaan sesebuah organisasi (Suhailie Yaacob, 2019). Keberkesanan prestasi kerja diakui sebagai natijah daripada amalan kepimpinan. Prestasi pekerja akan menurun sekiranya kurang arahan dan kepimpinan yang strategik dalam menguruskan kerja rutin (Joyce Chua et. al, 2018). Gaya kepimpinan yang berbeza memberi

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

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

kesan yang berbeza terhadap prestasi kerja (Suzyanti Mohd Shokory & Nur Riza Mohd Suradi, 2020). Kajian oleh Nur Farhah & Fatimah Wati (2018), bahawa apa yang murid dapat bukan bergantung pada sekolah yang mereka hadiri, tetapi bergantung pada guru yang ada dalam sekolah tersebut. Di dalam bilik darjah guru bertanggungjawab sebagai pemudahcara, pakar rujuk, penilai (Jahagir Mahmud, 2010), pendidik mahupun fasilitator (Eggen & Kauchak, 2012). Bagi menjadi seorang guru yang berkualiti, guru perlulah terlebih dahulu meningkatkan kualiti peribadi seorang pendidik dan membersihkan jiwa sebelum membimbing manusia (Rashidy Jamil al-Rashi, 2011). Sehubungan dengan itu, pemimpin selaku peneraju, pendorong dan pembimbing tidak boleh terlepas pandang dengan perkembangan yang berlaku di bilik darjah.

5.8 Hubungan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Tugas

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

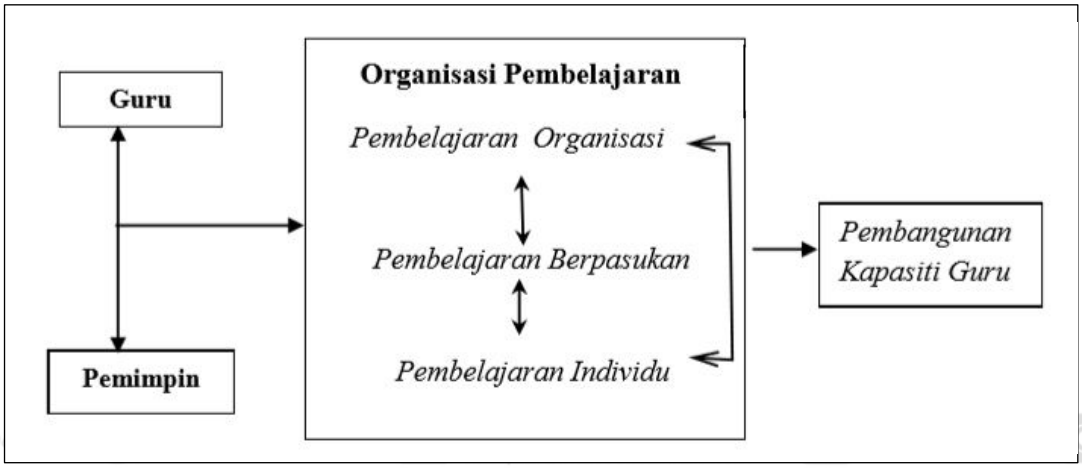
Analisis Korelasi *Pearsons* menunjukkan hubungan organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas adalah signifikan. Terdapat beberapa subkonstruk yang telah dikaji bagi membentuk dimensi dalam organisasi pembelajaran sebagai pembolehubah tidak bersandar seperti penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan pekerja semuanya menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap prestasi tugas guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

Dapatan kajian telah menunjukkan penurunan kuasa [$r=0.742$, $p<0.05$], kepimpinan strategik [$r=0.575$,$p<0.05$], visi sepunya [$r=0.517$,$p<0.05$], pembelajaran berpasukan [$r=0.513$,$p<0.05$] dan pengetahuan [$r=0.513$, $p<0.05$] membuktikan organisasi pembelajaran telah mengubah pola fikir, cara kerja dan keupayaan bertindak dalam kalangan guru-guru

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

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

ketika melaksanakan peranan sebagai perancang dan penilai sepanjang memimpin proses instruksional. Berdasarkan rajah 5.3 di bawah, konsep organsasi pembelajaran melibatkan pembelajaran individu, pembelajaran berpasukan dan pembelajaran organisasi. Dalam erti kata lain, apabila individu dalam organisasi mempunyai kemahuan belajar dan ingin tahu yang tinggi, pembelajaran berpasukan akan berlaku dan budaya pembelajaran dalam organisasi akan dapat dilestarikan.



Rajah 5.3. Model organisasi pembelajaran
(Sumber : Senge, 2006; Kelleher, 1996)

Pembangunan sumber manusia membolehkan individu memperkembangkan potensi diri melalui pembelajaran berkesan dalam situasi sedia ada (Seyfarth, 2002), untuk melaksanakan tugas dengan cekap. Namun, budaya organisasi, sikap pihak pengurusan dan kekurangan sumber untuk latihan seringkali menjadi kekangan dalam mendapatkan ilmu baru (Lalonde et. al, 2002).

Terdapat pelbagai kaedah yang diamalkan oleh guru untuk memperoleh ilmu dan kemahiran berasaskan arahan kendiri mengikut keperluan masing-masing. Pembelajaran guru secara individu melibatkan: (i) pembelajaran aktif: guru terlibat secara langsung semasa pembelajaran; (ii) pembelajaran pasif: guru hanya menerima dan menyerap daripada satu pihak

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

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

lain; dan (iii) pembelajaran formal: guru mengikuti program dirancang untuk tujuan tertentu. Guru juga menjadikan refleksi sebagai panduan untuk mempertingkatkan kemahiran dan pengetahuan melalui proses muhasabah diri bagi memperbaiki amalan melalui kajian tindakan (Stringer, 2012).

Kajian tindakan melibatkan pengumpulan dan penterjemahan data untuk memudahkan pemahaman seseorang tentang sesuatu fenomena atau permasalahan di tempat kerja. Perkara utama dalam prinsip pelaksanaan kajian tindakan ialah matlamat untuk memperbaiki amalan seseorang atau mengatasi masalah yang dihadapi dengan membuat tindakan terhadap penemuan yang didapati tentang sesuatu amalan (EPRD, 2006). Warga organisasi juga lebih banyak mendapat ilmu dan kemahiran melalui budaya pembelajaran organisasi yang terangkum di dalamnya *experiential learning cycle* sebagai mana rajah 5.4 di bawah. Pembelajaran organisasi melibatkan lebih banyak pengetahuan tasit berbanding dengan pengetahuan eksplisit.



Rajah 5.4. Experiental Learning Cycle
(Sumber : Kolb, 1984)

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

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

Sebagai perancang dan penilai (pentaksir), eksplorasi kendiri dan pembelajaran berpasukan perlu dimantapkan untuk memikirkan langkah-langkah aktiviti yang sesuai dalam membangunkan potensi murid dan menyediakan pengalaman belajar yang bermakna kepada mereka. Melalui usaha dan inisiatif yang diambil, prestasi guru dalam menjayakan tugas hakiki dapat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Dapatan kajian ini juga menunjukkan hubungan amalan penurunan kuasa dalam organisasi pembelajaran yang diterapkan dalam kalangan pengetua mampu meningkatkan prestasi tugas guru-guru kerana adanya kepercayaan dan kebebasan yang diberikan.

5.9 Hubungan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kontekstual

Pada kebiasaannya apabila seseorang guru melaksanakan pengajaran dan pembelajaran mereka akan menggunakan segala pengetahuan yang telah dipelajari dan dilaluinya sehingga, pendekatan serta teknik-teknik pengajarannya adalah amalan biasa sebagaimana yang dilakukan oleh guru-guru lain. Pada masa-masa seterusnya pula, amalan "*duplicating of experience*" akan berlaku dan kegiatan *extra mile* sebagaimana yang dituntut tidak diamalkan. Sekolah tidak akan berjaya tanpa wujudnya kakitangan profesional yang mahir dan cekap mengendalikan sumber. Kejayaan program akademik di peringkat sekolah bergantung kepada guru dan pentadbir dan pengetua yang profesional.

Analisis korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara perkongsian visi terhadap prestasi tugas [$r=0.517, p<0.05$]. Kekuatan hubungan ialah positif sederhana. Dapatan ini menunjukkan terhadap hubungan yang signifikan perkongsian visi terhadap prestasi tugas guru-guru. Pemimpin sekolah di negeri Sarawak dapat

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

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

melaksanakan peranannya untuk memberi kefahaman yang jelas kepada warga sekolah berkaitan visi yang hendak dicapai.

Pelaksanaan pengajaran adalah satu sistem tindakan yang bertujuan untuk menggerakkan pembelajaran. Bagi menghasilkan satu proses pengajaran yang berkualiti, ia melibatkan penyusunan seperti merancang, melaksana dan menilai pengajaran dalam sesuatu keadaan yang mana terdapat rintangan atau halangan yang perlu diatasi oleh individu. Jadi, tujuan pelaksanaan pengajaran adalah memberikan pengetahuan dan kemahiran, di samping membentuk dan mengembangkan nilai yang diperlukan oleh individu bagi melakukan tugas pembelajaran (Trianto, 2009).

Adalah menjadi tanggungjawab guru untuk menyediakan rangka kerja pengajaran (perancangan mengajar) dalam satu waktu yang telah diperuntukkan sebelum sesi PdPc bermula. Manakala, dari sudut pelaksanaan pengajaran uru perlu memahami dan bersedia melakukan perubahan dalam pengajaran dan pembelajaran (PdPc) sesuai dengan pembelajaran abad ke-21 (PAK-21). Guru perlu menguasai teknologi yang sentiasa berubah disamping meningkatkan lagi ilmu pengetahuan. Guru perlu mengamalkan budaya membaca, budaya belajar, budaya berfikir dan budaya menulis. Menurut Charil Marzuki (2005), melalui amalan dan penghayatan budaya ilmu ini, guru dapat menjadi teladan kepada anak murid.

Murid hendaklah dilatih dengan kemahiran berfikir secara kritikal, menganalisis maklumat, mengsintesiskan maklumat bagi menyelesaikan masalah dalam pelbagai konteks. Pengetua, pihak pengurusan dan barisan guru-guru tidak boleh dipisahkan dalam konteks mencemerlangkan organisasi. Seorang pemimpin yang baik dan berkesan ialah pemimpin yang menunjukkan *visibility* yang tinggi. Seorang pemimpin seharusnya melaksanakan

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

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

tanggungjawab secara bersama dalam organisasi. Ini kerana pemimpin merupakan "*the central figure*" dalam pengurusan dan pentadbi-ran. Untuk mendekati orang bawahan, pemimpin boleh mengamalkan berkomunikasi secara terbuka dan dua hala (Borman & Motowildo, 1997).

Dapatan kajian ini agak berbeza dengan kajian Azhar Harun & Ramli Basri (2016), yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pegetua dan kepimpinan guru dengan memperoleh skor min yang juga di tahap yang tinggi. Hal ini bertepatan juga dengan pandangan bahawa setiap pemimpin mempunyai ”*kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu kumpulan untuk mencapai matlamat*.”

Kepimpinan berlaku apabila seseorang itu mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu. Oleh yang demikian pemimpin perlu sentiasa melibatkan diri. Dapatan kajian ini juga memperlihatkan pengakuan guru-guru bahawa pengetua mereka menunjukkan keteladanan iaitu *leaders by exampler* iaitu mengamalkan apa yang diucapkan dengan konsisten atau apa yang disebut “*Walk the talk*”. Seseorang pemimpin haruslah mempunyai pelbagai kebolehan. Antaranya ialah berani melakukan perubahan, membimbing dan berusaha untuk melonjakkan pencapaian sekolah. Mereka juga hendaklah terlibat sebagai pentadbir, pengurus, perancang, pelaksana, penilai, penyelia, pengawal dan sebagainya (Azizi Yahaya & Norliza Othman, 2010).

5.10 Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Tugas Guru

Apa yang pasti, seorang pemimpin tidak boleh bekerja sendiri sebaliknya kerja bersama-sama dengan semua peringkat kepimpinan sekolah hingga kumpulan pelaksana iaitu guru-guru.

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

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

Pemimpin perlu mewujudkan *connecting the dots* antara peringkat kepimpinan hinggalah kumpulan pelaksana, justeru itu pemimpin hendak mempunyai kemahiran untuk mempengaruhi, mengarahkan, membawa bersama, memperdalam dan mengemukakan idea ke arah pencapaian matlamat. Peluang dan ruang yang diberikan menunjukkan tahap kepercayaan yang tinggi oleh pengetua terhadap guru-guru sekaligus mengambil berat terhadap prestasi kerja guru dalam menyumbang peningkatan prestasi sekolah. Keadaan ini bertepatan dengan dapatan kajian ini yang menunjukkan pengetua sangat mengambil berat terhadap prestasi kerja guru dalam menyumbang peningkatan prestasi sekolah.

Analisis regresi *stepwise* yang dijalankan menunjukkan sumbangan amalan kepimpinan distributif merupakan varian signifikan yang memberikan peramal terhadap prestasi tugas guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak. Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah amalan kepimpinan iaitu sebanyak 31.3%. Jelas sekali, pengaruh kepimpinan menjadi faktor yang menyumbang paling tinggi terhadap prestasi guru ketika melaksanakan tugas mereka memimpin proses instruksional. Pemimpin sentiasa memberi sokongan, dorongan dan memantau perjalanan PdP melalui rondaan pembelajaran (*learning walk*) dan membuat cerapan selain memberikan bimbingan dan menjadi mentor.

Dalam konteks sekolah, kewibawaan dan kecemerlangan seseorang pemimpin tertinggi berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah. Dalam konteks ini, pengetua yang merupakan pemimpin tertinggi memainkan peranan penting dalam merancang strategi yang berkesan terhadap pelaksanaan program-program yang harus dilaksanakan di sekolah. Dapatan ini menunjukkan sumbangan besar amalan kepimpinan pengetua terhadap keupayaan guru memimpin proses instruksional dalam bilik darjah. Motivasi guru adalah berkaitan dengan

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

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

tingkah laku, prestasi tujuan dan matlamat diarahkan dan sikap terhadap kerja (Petermode, 1991).

Budaya atau iklim sekolah juga memberi sumbangan sebanyak 18.5% terhadap prestasi tugas guru-guru ketika melaksanakan peranannya dalam bilik darjah untuk memimpin proses instruksional. Hal ini selari dengan pandangan bahawa keselesaan dan keseronokan bekerja perlu ada dalam organisasi kerana impak yang tinggi terhadap motivasi, komitmen dan emosi pekerja (Al-Amin Mydin, 2012). Pengetua yang berpegang teguh kepada prinsip hubungan kemanusiaan akan dapat mewujudkan prestasi yang lebih baik, kehadiran kerja dan perolehan positif, semangat dan kepuasan kerja yang tinggi (Boromand, 2005).

5.11 Sumbangan Kepimpinan Distributif Terhadap Prestasi Kontekstual

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

Prestasi kontekstual memerlukan integrity tinggi dalam kalangan guru-guru untuk berhadapan dengan murid-murid yang mempunyai pelbagai kerenah, keperluan dan perubahan tingkahlaku. Guru perlu memiliki roh seorang guru dalam mendidik murid dengan menyebarkan nilai-nilai yang baik, menimbulkan keseronokan belajar dan merangsang pelibatan aktif mereka dalam situasi pembelajaran. Sokongan dan dorongan kepimpinan dalam hal ini turut memberi impak dan kesan positif. Analisis regresi *stepwise* yang dijalankan menunjukkan sumbangan amalan kepimpinan distributif yang signifikan menjadi peramal kepada prestasi kontekstual guru-guru.

Konstruk halatuju sekolah menyumbang paling tinggi terhadap prestasi kontekstual guru-guru iaitu 56% diikuti budaya sekolah 13.6 %, manakala amalan perkongsian

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

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

tanggungjawab dan amalan kepimpinan hanya memberi sumbang yang kecil. Apa yang dapat diinterpretasi daripada dapatan kajian ini ialah, peranan kepimpinan dan pengurusan dalam menyediakan peluang dan meningkatkan keupayaan guru menjalankan peranan sebagai pengawai, pendorong dan pembimbing kepada murid-murid ketika proses belajar disamping menyediakan iklim sekolah yang menggalakkan perkongsian idea, pengembangan kurikulum dan perkongsian amalan terbaik dalam kalangan guru-guru. Kajian ini selari juga dengan dapatan kajian yang menunjukkan amalan faktor kepimpinan guru besar menyumbang dari aspek budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan guru-guru (Azizi Yahya et. al, 2007). Pemimpin sekolah perlu memastikan amalan profesionalisme guru yang terdiri daripada kaedah penyampaian, penggunaan sumber, pengurusan kelas, penglibatan murid, pengintegrasian teknologi dan pedagogi terbeza berlaku (Nurul Huda & Azlin Norhaini, 2017).

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

Kajian ke atas 122 orang guru di Israel untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan pengetua terhadap perubahan tingkahlaku kepimpinan pembelajaran menunjukkan sumbangan yang tinggi (Eyal & Roth, 2011). 03Kondisi dan siuasi kepimpinan guru dalam bilik darjah bukan sekadar berkaitan kepakaran opsyen tetapi juga melibatkan faktor kestabilan emosi guru melalui proses dorongan, bimbingan dan hubungan baik dengan pihak kepimpinan. Semakin tinggi bentuk sokongan yang diberikan, semakin konsisten guru-guru melaksanakan tugas dan peranan untuk membangunkan potensi murid-murid. Menurut Wright & Noe, (1996) yang menyatakan nilai kerja merupakan sikap atau kelakuan yang berhubung dengan matlamat organisasi dan prestasi kerja boleh diukur melalui kecekapan individu atau tahap sumbangan individu tersebut terhadap organisasi.

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

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

5.12 Sumbangan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Tugas

Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah pembelajaran berpasukan sebanyak 42.4%. Ini menunjukkan bahawa pembelajaran berpasukan (*team learning*) mampu memberi perubahan dan pemantapan terhadap peningkatan prestasi tugas guru-guru terutamanya berkaitan pemantapan elemen pedagogi. Manakala pengetahuan pekerja menyumbang sebanyak 22.2% kepada prestasi tugas guru-guru. Guru adalah tenaga terlatih dan merupakan *Subject Matter Expert* (SME) bagi mata pelajaran opsyen mereka. Namun demikian, guru-guru tidak boleh hanya bersandarkan kepada latihan yang diterima ketika latihan perguruan semata-mata, sebaliknya usaha meningkatkan pengetahuan perlulah berterusan melalui kegiatan membaca, berkongsi dan sokongan rakan sejawatan (*buddy support*). Prasyarat untuk meningkatkan kualiti sekolah ialah membimbing guru-guru melepasi zon selesa (*comfort zone*), zon ketakutan (*fear zone*), zon pembelajaran (*learning zone*) sehingga mencapai perubaha sikap kepada zon berkembang (*growth zone*) (Teamcoach, 2020).



Rajah 5.5. Menuju zon berkembang bagi meningkatkan pengetahuan pekerja
Sumber : Teamcoach, (2020)

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

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

Isu tentang perubahan sukar dilaksanakan dan kesediaan untuk berubah tidak berlaku kerana adanya pekerja yang berada dalam zon selesa dan mereka kekal dalam *status quo,* malahan ada yang enggan berubah dan takut berhadapan dengan dunia yang berubah. Justeru itu, mereka perlu dibawa oleh pemimpin sekolah berada dalam zon pembelajaran untuk membolehkan mereka berhadapan dengan cabaran dan isu, memperoleh kemahiran baharu dan melepasi masa kritikal dalam zon selesa sehingga lebih terbuka, berfikiran optimis dan sentiasa sedia menjana idea-idea baharu.

Hord, (2009) berpendapat bahawa tujuan sekolah adalah untuk pembelajaran pelajar dan faktor yang paling penting dalam sama ada seorang pelajar belajar dengan baik adalah melalui kualiti pengajaran guru. terdapat keperluan untuk perubahan guru dalam kepercayaan dan amalan mereka bukan pada pengajaran sendiri tetapi pembangunan profesional mereka dengan kerjasama bersama guru lain melalui komuniti pembelajaran profesional (PLC). Guru-guru berkualiti tinggi bergantung pada kewujudan persekitaran yang memupuk peningkatan dan sokongan dalam nilai-nilai profesional guru (Harris et.al, 2011).

5.13 Sumbangan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kontekstual

Seorang pemimpin membenuk hubungan yang mantap dengan SLT, MLT dan guru-guru sedangkan guru-guru membina hubungan yang mantap bersama murid-muridnya sepanjang memimpin proses instruksional. Akibatnya, guru-guru memahami karakter, trait personaliti dan gaya belajar murid-muridnya. Hubungan yang kuat ini memberi kelebihan apabila hendak melaksanakan peranan dalam mengawal, mendorong dan membimbing murid-murid bagi mengatasi jurang dan melepasi halangan / cabaran.

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

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

Konstruk yang menyumbang paling tinggi ialah pembelajaran berpasukan iaitu sebanyak 42.4%. Diramalkan, setiap peningkatan 1 % pembelajaran berpasukan, akan meningkatkan 4.2% prestasi tugas guru-guru. Jelas sekali, pembelajaran berpasukan (team learning) dapat membentuk pasukan perubahan yang mantap melalui pembelajaran yang berlaku secara kolaboratif dalam meningkatkan prestasi guru-guru. Manakala pengetahuan pekerja menyumbang sebanyak 22.2% kepada prestasi tugas guru-guru, dengan andaian peramal, 1% peningkatan pengetahuan akan meningkatkan 2.2% prestasi tugas guru-guru. Konstruk kepimpinan strategik pula menyumbang 7.5%, penurunan kuasa menyumbang 7.4 % dan visi sepunya menyumbang 1.6%.

Konsep pembelajaran adalah luas, boleh berlaku melalui pembelajaran kendiri, pengalaman yang dilalui dan melalui orang lain (pemimpin sekolah, pihak pengurusan dan rakan-rakan guru yang lain). Kesedaran internal guru untuk meningkatkan pengetahuan dan kesediaan berubah boleh membangunkan kapasiti dan kompetensi guru-guru dalam menjayakan tugas dan peranannya.

Pengalaman dalam perkhidmatan dan aktiviti yang disertai samada program yang dianjurkan oleh pihak sekolah dan pihak luar turut menjadi platform pembelajaran. Pembelajaran juga berlaku melalui hubungan dan dorongan daripada orang lain. Misalnya, pemerhatian terhadap gaya kepimpinan Pengetua, bimbingan yang diterima melalui pendekatan coaching, permentoran dan konsultasi, dialog reflektif dan perkongsian amalan terbaik oleh rakan-rakan melalui team learning secara kolaboratif melalui PLC yang dikendalikan.

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

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

Pentadbir sekolah sering menganjurkan program di mana guru mendengar secara pasif kepada orang pakar yang dijemput ke sekolah untuk memberi ceramah dan mengadakan bengkel (Clarke & Hollingsworh, 2002). Jika dinilai pendekatan seperti ini tidak semua dapat dicerap tanpa adanya *learning by doing* dan tindak susul oleh pengetua, SLT dan MLT bagi memastikan pembangunan kapasiti berlaku dan pengetahuan yang diterima dapat dikembangkan. Perbincangan kerap secara formal dan tidak formal antara guru dapat membantu mereka untuk merenungkan kelemahan mereka dalam pengajaran dan pembelajaran. Mereka berkongsi idea dan strategi supaya mereka dapat membantu dan menyokong rakan-rakan dalam peningkatan amalan pengajaran (Guskey, 2002).

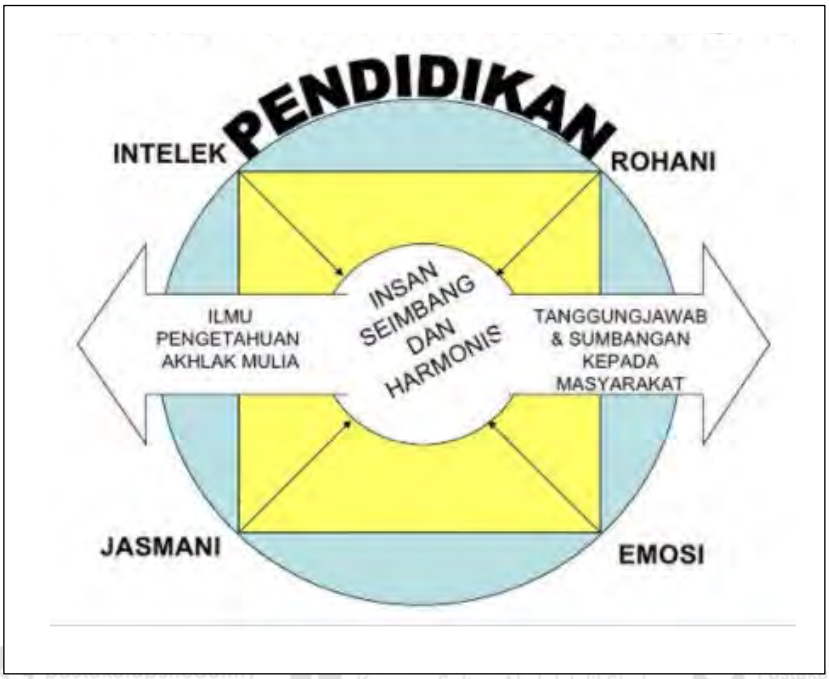
Coyle, (1997) mencadangkan agar guru-guru perlu diberikan peluang dan ganjaran yang mencukupi untuk menjadi peserta aktif dalam berkongsi tanggungjawab sebagai pembuat keputusan berkaitan kepimpinan pendidikan serta meningkatkan kemahiran mereka sebagai seorang guru, kerana data berkaitan murid-murid yang mereka ajar *finger tips* dalam kalangan guru dan dapat membantu pihak pengurusan. Sokongan untuk meningkatkan kualiti guru melalui penyediaan sumber oleh Pengetua dan bimbingan berterusan amat diperlukan (Owen, 2014).

Peranan pengetua ialah membangkitkan kesedaran guru untuk mengembalikan roh mereka sebagai pendidik, yang bukan hanya berorientasikan peperiksaan dan pengajaran sehala tetapi bagaimana berfungsi guna untuk mengembangkan corak pendidikan holistik dan bersepadu sebagaimana yang telah termaktub dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan agar insan terdidik sebagai pemimpin futuristik yang dilahirkan benar-benar berkembang secara matang dari segi jasmani, emosional, rohani dan intelektual (JERI), agar mendapat

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

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

kesejahteraan kendiri dan menyumbang kepada kesejahteraan keluarga, masyarakat dan negara. Rujuk rajah 5.6 Model Falsafah Pendidikan Kebangsaan.



Rajah 5.6. Model Falsafah Pendidikan Kebangsaan

Melalui pendidikan, seseorang insan itu akan terdidik dengan sifat-sifat kemanusiaannya. Azhar Wahid & Zawawi Jahya, (2009) menyatakan bahawa pendidikan secara umumnya ialah perubahan ke arah menjadi insan yang baik atau menjadi manusia yang baik sekali gus beradab. Justeru itu, untuk membangkitkan kesedaran dan pemahaman guru-guru dalam pembangunan kurikulum secara menyeluruh, langkah mengenal pasti isu dan cabaran yang dihadapi oleh guru boleh dibincangkan oleh Pengetua, SLT dan MLT bersama-sama dalam dialog refleksi mendengar idea dan luahan guru (*teacher voice*) agar mendapat gambaran sebenar.

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

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

5.14 Perbincangan Dapatan Kajian

Pemilihan pembolehubah bebas iaitu kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran sebagai faktor penting yang diamati memberi kesan kepada prestasi kerja guru telah dubuktikan dengan jelas melalui dapatan kajian ini. Oleh yang demikian, saranan agar setiap pemimpin berprestasi tinggi yang ditempatkan di setiap sekolah mengubah trend dan gaya kepimpinan yang bersifat *top down* kepada *bottom up* agar perkongsian kepimpinan sekolah dapat diagihkan mempunyai asas yang kukuh, kerana guru-guru dapat dilatih sebagai kader kepimpinan sekolah pada masa akan datang.

Dapatan kajian Coleman pada tahun 60-an, bertajuk *Equality of Educational Opportunity* telah menjadi landasan kepada kajian-kajian tentang sekolah berkesan, yang secara mutlak menegaskan tentang kualiti kepimpinan pengetua (Adi Fahrudin & Rozelan Yunus, 2002). Namun dapatan kajian berikutnya yang dilakukan oleh Weber, (1971), Hoover, (1978) dan Edmonds, (1979), membuktikan bahawa faktor-faktor di sekolah seperti iklim dan budaya yang dijadikan etos turut memberi kesan kepada prestasi kerja guru dan pencapaian murid. Pemimpin sekolah sebagai pemimpin pembelajaran perlu memberikan tumpuan kepada kepimpinan insruksional guru dalam bilik darjah. Hal ini penting kerana *catalyst* kepada pemajuan murid dan kemenjadian mereka adalah berunjangkan iklim pembelajaran bermakna dalam bilik darjah. Bermakna disini ialah menyediakan mereka pengalaman belajar yang baharu, eksplorasi maklumat, interaksi dua hala, pembelajaran aktif dan menyeronokkan.

Sekolah menjadi pusat intelektual dan percambahan pemikiran bagi tujuan menambahbaik sistem penyampaian dan tadbir urus. Menurut Silins & Mulford, (2003) bahawa langkah mencapai matlamat sekolah dan perubahan yang hendak dilaksanakan tidak

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

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

akan dapat dicapai tanpa adanya sistem pembelajaran dan penghayatan konsep pembelajaran sepanjang hayat dalam meningkakan kemahiran profesional. Keseluruhan dapatan kajian ini menunjukkan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pemimpin sekolah di Sarawak masih berada pada tahap sederhana sekaligus tidak selari dengan dapatan kajian oleh Rosnah Ishak et.al, (2014) dan Jamail, (2016) yang memperolehi skor min sekolah sebagai organisasi pembelajaran pada tahap yang tinggi.

Dapatan kajian yang dilaksanakan menunjukkan tahap amalan penurunan kuasa dari pengetua kepada guru-guru di sekolah menengah harian biasa negeri Sarawak secara keseluruhan dan mengikut indikator berada pada tahap yang sederhana (M=3.41; SP=1.07) yang sekaligus tidak selari dengan dapatan kajian oleh Lakomski, (2001) yang mendapati tahap skor min konstruk penurunan kuasa berada di tahap yang tinggi.

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

Hal ini perlu diperhatikan oleh pengetua khususnya di sekolah negeri Sarawak untuk meningkatkan amalan tersebut kerana ciri penting dalam organisasi pembelajaran ialah penurunan kuasa kepada guru-guru. Menurut Senge, (2006) pembelajaran akan berlaku dengan kadar yang cepat apabila individu-individu dalam organisasi diberikan kepercayaan untuk meluaskan perbincangan dan berdialog tentang bidang tugas mereka.

Pemimpin yang efektif perlu mewujudkan suasana dan budaya pembelajaran yang berterusan di dalam diri sendiri dan juga di kalangan orang bawahan sama ada menerusi pengalaman (*on the job experience*) ataupun mencari ilmu (*knowledge acquisition*). Oleh yang demikian, konsep pembelajaran sepanjang hayat haruslah diterapkan ke dalam organisasi. Maka sebarang percambahan idea dan perbincangan yang menghala kepada kemajuan pekerjaan hendaklah disokong.

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

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

Lazimnya pemimpin dianggap superior oleh yang demikian bagaimana inferior orang bawahan dapat dimansuhkan dengan memberi mereka kuasa untuk membuktikan potensi. Hal ini juga diakui oleh Kouzes & Posner, (2011) yang menjelaskan bahwa pemimpin adalah *pioneer* untuk bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang mempunyai visi jelas dapat menjadi penggerak kepada orang bawahan untuk melaksanakan tugas utama dan fungsinya sebagai pemimpin. Dalam langkah mencemerlangkan organisasi, pengetua sekolah di negeri Sarawak khususnya perlu tambah baik aspek-aspek berikut : (1) sokongan kepada guru-guru untuk mendapatkan pengetahuan, kemahiran dan latihan, (2) perkongsian maklumat terkini tentang dasar pendidikan masih belum disebarkan secara berkesan, (3) pengetua juga dilihat tidak melaksanakan peranan sebagai jurulatih dan mentor kepada guru-guru secara optima sebagai sepatutnya, (4) inisiatif kendiri pengetua dalam mencari peluang untuk menambah pengetahuan dan *upprading skill* masih lagi sederhana demikian juga (5) keperluan guru-guru untuk mendapatkan latihan, pengetahuan dan kemahiran mendapat perhatian pengetahuan namun tindakan yang diambil masih belum proaktif.

Menurut Magisos, (1989), pengetua memahami keperluan guru berpengetahuan tinggi, mahir dalam bidang teknikal dan cekap menjalankan tugas. Sementara Kauchak & Eggan, (1989), berpendapat pengajaran berkesan memerlukan kemahiran dan pengetahuan yang luas terhadap mata pelajaran serta mempunyai kefahaman terhadap aspek pembelajaran murid. Latihan dalam mengendalikan PdPC dengan penerapan ilmu pedagogi dan pemikiran aras tinggi adalah penting.

Menurut Murphy, (1990) pengetua adalah pemimpin instruksional yang seharusnya memajukan dan menambah baik proses PdPC di sekolah melibatkan guru, murid, ibu bapa,

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

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

perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya sekolah. Sebagai pemimpin, pengetua perlu meluaskan pandangan dengan melihat secara *helicopter view* dengan tidak hanya mengkhusus SKPMg2.0 kepada Standard 1: kepimpinan berkesan dan Standard 2: pengurusan organisasi tetapi juga mendalami Standard 3: pengurusan kurikulum, hal ehwal murid dan ko kurikulum, Standard 4: pengajaran dan pembelajaran dan juga Standard 5: murid sebagai pembelajar aktif. Kesemua elemen dalam SKPMg2.0 adalah berangkai dan saling berkait (*connecting the dots*). Dalam kepimpinan distributif, pengetua sebagai pemimpin instruksional turut mempunyai akauntabiliti yang jelas bagaimana meningkatkan pengetahuan guru-guru berkaitan kurikulum dan kemahiran guru-guru mengaplikasikan amalan pedagogi terbeza dan pendekatan didik hibur (*fun learning*). Justeru itu, galakan, sokongan, peluang dan dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran melalui kegiatan belajar dan meneroka maklumat perlu terus disokong dan diberikan perhatian.

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

Dapatan kajian ini, secara keseluruhannya menunjukkan tahap perkongsian visi oleh pengetua kepada warga sekolah khususnya guru-guru tidak dilaksanakan secara meluas dan kurang memberi impak yang ketara. Halatuju sekolah akan dapat disasarkan secara berkesan apabila setiap warga sekolah dan anggota kumpulan pelaksana diberi kefahaman yang jelas.

Kejayaan sekolah bergantung kepada pemimpin yang berwawasan dan dapat berkongsi visi dengan jelas. Menurut Tajul Ariffin Mohd Noordin & Nor Aini Dan, (1992), bahawa kepimpinan ialah proses mempengaruhi aktiviti-aktiviti sekumpulan orang dalam organisasi ke arah pencapaian matlamat strategik dan aktiviti mempengaruhi orang supaya berusaha secara sukarela ke arah mencapai matlamat kumpulan.

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

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

5.15 Implikasi Kajian

Kajian ini memberi implikasi yang cukup signifikan pada masa kini yang berhadapan dengan pelbagai bentuk perubahan dinamik. Kepentingan kepimpinan distributif dalam memimpin organisasi dan mencapai matlamat organisasi adalah perkara utama yang perlu diberikan perhatian. Pengetua sekolah perlu memanfaatkan setiap guru-guru sebagai pasukan perubahan dalam menyelesai masalah dan membuat keputusan dan pada masa yang sama memberi dorongan, menggalakkan eko sistem pembelajaran dan memantau setiap hasilan kerja yang dilaksanakan.

Potensi dan bakat guru-guru tidak dapat dibangunkan tanpa memberi mereka peluang dan kepercayaan untuk menggunakan potensi yang ada dan menimbulkan kesedaran tentang bakat yang dapat dimanfaatkan. Semuanya ini akan berlaku jika pengetua menyediakan ruang, memberi galakan dan dorongan untuk setiap guru berfikir kreatif dan inovatif dalam menjayakan peranan dan tugas mereka.

Kepercayaan harus diberikan, amanah dan tanggungjawab boleh dipikul bersama menerusi agihan mengikut potensi dan bakat yang mereka ada. Jika hal ini dilakukan, guru-guru akan dapat melaksanakan tugas dengan dorongan yang bermakna dan pada masa yang sama menambah ilmu dan meneroka perkara baharu untuk belajar dan terus belajar dalam upaya meningkatkan prestasi kerja dan kualiti perkhidmatan.

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

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

5.15.1 Implikasi ke atas teori

Kajian imperikal membuktikan bahawa kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan pengurusan yang berkualiti bersertakan dengan kepimpinan pengetua yang akhirnya mampu mempengaruhi prestasi kerja. Kajian ini dilaksanakan dengan menggabungkan kerangka teori kepimpinan distributif Elmore, (2005), Gordon, (2005) dan juga organisasi pembelajaran Senge, (2006), Marquart, (2002) dan Watkins & Marsick, (1997) Manakala kerangka teori prestasi kerja oleh Borman & Motowildo,(1997) sebagai landasan pengukuran variabel bebas.

Dapatan dari kajian ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif memberi sumbangan terhadap prestasi kerja guru di sekolah demikian juga dengan amalan organisasi pembelajaran. Oleh itu, dapatan ini menyokong dapatan kajian lepas yang menyatakan bahawa prestasi kerja dalam sesebuah organisasi ada hubungan dengan corak kepimpinan yang diamalkan.

Di samping itu, amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja guru. Hal ini menunjukkan bahawa apabila amalan kepimpinan distributif meningkat maka tahap prestasi kerja guru pun akan turut dipertingkatkan. Kepimpinan distributif merupakan perkongsian kuasa di antara pemimpin dan pengikut. Oleh yang demikian apabila tanggungjawab dibahagikan kepada seluruh anggota dalam organisasi, maka fokus dan penekanan diberikan pada proses kepimpinan dan bukannya pada sifat serta gaya seorang pemimpin itu (Gordon, 2005).

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Demikian juga halnya dengan amalan organisasi pembelajaran yang diterapkan dalam kepimpinan pengetua di sekolah juga menyumbang terhadap peningkatan prestasi kerja guru. Dapatan ini mendokong konsep model organisasi pembelajaran Senge (1990) yang merujuk kepada sumbangan setiap anggota dalam organisasi untuk memperolehi idea baharu serta kesanggupan memikul tanggungjawab dalam membangun organisasi yang dianggotai (Senge, 2006).

Semua peringkat kepimpinan sekolah mempunyai jalinan hubungan yang tidak boleh dirungkai tetapi saling berkesimbungan dan mempunyai pertalian antara satu sama lain (*connecting the dot*). Pengetua sebagai pemimpin perlu melihat kembali setiap konstruk kepimpinan distributif agar dapat ditingkatkan dari segi amalannya dari semasa ke semasa untuk membangunkan kapasiti guru dan menyediakan persekitaran kerja yang dinamis. Kajian yang dilaksanakan ini juga menjadi tambahan dan sokongan kepada kajian-kajian yang telah dilaksanakan berkenaan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran. Dengan melihat sudut dan perspektif yang berbeza serta konteks kajian di negeri Sarawak, membuka lebih ruang dan dimensi baharu untuk meneroka lebih banyak kajian berkenaan kedua-dua pembolehubah ini dengan mengambil kira rekabentuk penyelidikan dan tatacara pengumpulan data yang sesuai. Apa yang boleh dijelaskan, corak kepimpinan akan menentukan bagaimana halatuju sekolah akan dibawa dan kerjasama yang diberikan oleh guru-guru untuk menjayakan setiap bidang tugas dan peranan yang diamanahkan.

Pembentukan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru-guru sebenarnya amat penting untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan belajar pelbagai pengetahuan dan kemahiran baharu. Guru yang berkualiti dapat mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien kerana iklim sesebuah organisasi mempengaruhi tingkah laku pekerjanya. Oleh yang demikian,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu menggunakan pendekatan dan strategi yang bijak dalam membuat agihan kerja, menggalakkan perkongsian tanggungjawab dan membentuk kerjasama secara kolaboratif bagi mencapai matlamat dan manfaat bersama.

5.15.2 Implikasi ke atas amalan

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang melibatkan kepentingan hubungan dan interaksi di antara pemimpin sekolah, guru, murid, ibu bapa dan juga masyarakat sekitar. Kemahiran interpersonal dan juga intrapersonal sangat diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Dapatan kajian ini memberi implikasi praktikal khususnya terhadap pemimpin di sekolah-sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Peranan pemimpin sekolah disarankan untuk mengamalkan ciri-ciri kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran bagi mengupayakan peranan guru dalam menggalas tanggungjawab di sekolah dengan memberi fokus terhadap prestasi kerja. Kepimpinan distributif yang berkesan dapat mewujudkan suasana kerja yang memberi impak kepada sifat saling percaya mempercayai yang sekaligus mampu memberi keselesaan dalam budaya kerja organisasi.

Amalan ciri organisasi pembelajaran yang diterapkan dalam kepimpinan juga dapat memberi kesan yang positif dalam mewujudkan sebuah komuiti pembelajaran dengan cara menyediakan ruang dan peluang yang sentiasa menyokong suasana pembelajaran guru, menjadi model dan suri teladan pembelajaran, turut menggalakkan inovasi, selalu memberikan penghargaan dan pengikhtirafan yang sewajarnya serta membangunkan kapasiti kepimpinan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

guru secara berterusan. Impak yang akan diperolehi ialah prestasi kerja guru akan turut terbentuk tanpa rasa terpaksa.

5.15.3 Implikasi ke atas dasar

Adalah menjadi harapan dapatan kajian ini mampu memberikan implikasi yang berguna kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) setiap negeri, Institut Aminuddin Baki (IAB) sebagai pusat melatih kepimpinan untuk pengetua dan pemimpin-pemimpin pendidikan di Malaysia, dan yang paling utama kepada pengetua dan guru besar sebagai peneraju kepimpinan di sekolah.

Amalan kepimpinan distributif dan juga menjadikan organisasi sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan pendekatan yang diperlukan apa lagi pada abad ke 21 ini. Selain dari itu juga, diharap kajian ini turut menyumbang kepada pembentukan polisi pendidikan dari konteks kepemimpinan yang perlu diberi perhatian bukan sahaja di peringkat sekolah malah dipelruaskan ke semua peringkat kepimpinan KPM.

Selain dari itu juga, IAB sebagai sebuah institusi yang dipertanggungjawabkan untuk melatih pemimpin dalam bidang kepimpinan dan kepemimpinan diharap dapat memberi tumpuan khusus dalam menggarap isi kandungan modul latihan dengan meletakkan kepimpinan distributif dan juga organisasi pembelajaran sebagai elemen yang perlu diberi penekanan dalam setiap modul latihan disamping pelbagai pendekatan amalan gaya kepimpinan yang sedia ada seperti kepimpinan instruksional yang banyak diketengahkan dalam kepimpinan di sekolah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Institut Pendidikan Guru (IPG) institusi yang melatih dan membimbing bakal-bakal guru juga turut berperanan dalam melatih dan menyediakan guru-guru untuk mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran dan kepimpinan distributif sebagai satu proses melengkapkan diri sebagai seorang guru yang mementingkan hasil kecemerlangan dalam kerja buat dalam dunia pendidikan.

Kajian ini juga diharap dapat memberi panduan kepada pihak JPN dan juga PPD yang menjadi pendukung dasar agar dapat memastikan kepimpinan distributif dilaksanakan dalam kalangan pemimpin di sekolah sejajar seperti yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Demikian juga amalan organisasi pembelajaran perlulah diberi perhatian untuk dijadikan sebagai amalan sepanjang masa untuk memungkinkan warga sekolah sentiasa segar dengan info dan maklumat yang terkini bagi memastikan prestasi kerja guru sentiasa berada pada tahap yang membanggakan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.16 Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini hanya melihat domain kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah tidak bersandar manakala prestasi kerja menjadi pemboleh ubah bersandar. Untuk kajian lanjutan oleh penyelidik yang lain, pemboleh ubah yang hendak dilihat boleh juga merujuk model kepimpinan pengetua, tingkahlaku kepimpinan, peranan kepimpinan, trait dan perwatakan dan pelbagai lagi terhadap prestasi kerja. Kajian terbuka untuk dikembangkan menurut perspektif maing-masing melihat minat dan kecenderungan para penyelidik yang seterusnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini menggunapakai instrumen soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore (2000) yang telah dikemaskini oleh Gordon (2005). Untuk organisasi pembelajaran pula, pengkaji menggunakan instrumen soal selidik *Dimensions of learning organizations questionnaire* (DLOQ) oleh Marsick & Watkins (2003). Untuk tujuan pengukuran prestasi kerja guru pula, pengkaji menggunakan instrumen daripada kajian Chee Kim Mang (2008); Supian dan Khadijah (2012).

Untuk kajian lanjutan, boleh juga merujuk kepada instrumen yang berlainan atau diubah suai mengikut konteks penyelidikan. Dicadangkan juga untuk kajian pada masa akan datang boleh menggunakan kaedah seperti temu bual, pemerhatian, semakan dokumen dan eksperimen yang mana sesuai. Kaedah-kaedah ini dijangkakan dapat mengawal beberapa faktor luaran yang boleh mempengaruhi maklumat yang diberikan oleh responden.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini hanya memberi fokus kepada pengetua sekolah di Sekolah Menengah Kebangsaan harian biasa di negeri Sarawak sahaja. Oleh itu dapatan kajian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk semua jenis sekolah yang terdapat di negeri Sarawak khususnya dan sekolah-sekolah di Malaysia pada keseluruhannya. Pemilihan lokasi kajian dan sampel kajian boleh berbeza dengan membuat kajian yang lebih luas untuk tujuan generalisasi atau hanya berfokus kepada satu-satu daerah atau kawasan. Hal ini akan menentukan sejauh mana skop dan batasan kajian yang akan dilakukan.

Apa yang perlu difikirkan ialah kegunaan dan manfaat penyelidikan kepada kumpulan sarjana dan pengamal pendidikan di sekolah. Input dan perbincangan yang dibuat dalam penulisan memberi natijah yang positif. Justeru, untuk mendapat hasil kajian yang menyeluruh berkaitan dengan pemboleh ubah kajian, maka dicadangkan agar kajian akan datang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

melibatkan pelbagai jenis atau kategori sekolah iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Teknik (SMT), Sekolah Menengah Vokasional (SMV), Sekolah Seni Malaysia (SSM), Sekolah Kebangsaan (SK), dan Sekolah Jenis Kebangsaan (SJK) di seluruh negeri Sarawak dan juga di seluruh Malaysia.

5.17 Rumusan

Kepimpinan distributif merupakan amalan kepimpinan yang merujuk perkongsian kuasa bersama warga organisasi untuk menyelesai isu dan masalah bersama-sama bagi mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan. Kepimpinan guru adalah salah satu kunci perspektif utama dalam kepimpinan distributif untuk mewujudkan impak dalam pembelajaran kolektif dalam kalangan guruguru. Pengamalan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) di bawah sokongan pemimpin dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan guru-guru untuk terus cemerlang. Pemimpin perlu menyediakan peluang dan masa untuk belajar dalam komuniti sekolah bagi kebaikan bersama. Pembelajaran secara kolektif adalah satu usaha yang harus diberi fokus oleh guru–guru untuk meneroka pelbagai bidang baharu dan meningkatkan prestasi kerja mereka. Kefahaman tentang bidang tugas juga perlulah jelas, justeru itu kepimpinan perlu menyediakan mereka latihan bagi tujuan pembangunan profesionalisme berterusan dan membentuk ekosistem yang menunjang kepada kegiatan pembelajaran bersama komuniti profesional.

Pemimpin dan barisan guru-guru adalah entiti yang saling bergantung untuk memajukan sekolah dan mencapai hasrat menjadikan sekolah sebagai sekolah berkualiti

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dengan barisan guru-guru berkualiti dan pelaksanaan program yang mapan. Keberkesanan mencakupi semua aspek. Pengetahuan dan kemahiran dalam memimpin akan memberi faedah kepada barisan guru-guru dan mendorong mereka untuk bersama-sama pemimpin melonjakkan kemajuan sekolah dan meningkatkan upaya kemenjadian murid.

Rasa kebersamaan, kekitaan dan kejelikitan seharusnya menjadi elemen penting dikembangkan dalam memudahkan tindakan kolaboratif dan kooperatif. Langkah belajar dan upaya menyelesai masalah perlu dipikul bersama-sama melalui bimbingan guru-guru senior dengan sokongan pengetua dan barisan pihak pengurusan. Sekolah adalah milik semua warganya bukan milik pemimpin dan pihak pengurusan semata-mata. Gandingan mantap kepimpinan, pengurusan dan kepimpinan guru akan meningkatkan semangat kebersamaan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pekerja hendaklah percaya bahawa apa sahaja yang berlaku dalam organisasi berlaku secara *systemic* iaitu saling berkaitan, berhubungan dan menentukan antara satu sama lain. Tiada satupun bahagian dalam sesebuah organisasi dapat berfungsi sendiri tanpa hubungan dengan bahagian-bahagian yang lain. Mark & Louis, (1999), mengakui peningkatan pengetahuan dan kemahiran dalam menghadapi perubahan yang segera dalam dunia pendidikan memerlukan pengaliran maklumat merentasi daerah dalam sekolah dan juga pengaruh komuniti luar. Sekolah memerlukan sokongan sumber pengetahuan yang saling berkaitan dan merentasi disiplin-disiplin lain.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

RUJUKAN

Abd. Ghafar Mahmud. (2013). *Haluan kerja pendidikan: merealisasikan agenda transformasi pendidikan negara.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Abd. Rahman Salleh. (2000). Sekolah sebagai organisasi pembelajaran: *Satu tinjauan di sebuah Sekolah Harapan Negara di Pontian* (Tesis sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Malaysia, Johor.

Abdul Syukor, A. (2004). Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(1),18-30.

Abdul Said, A., Jumariah, A. A., & Andin, C. (2014). Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Hubungannya Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Rendah. *Paper presented at the International Conference on Education 2014*, Sabah, Malaysia.

Abu Nayeem, A. N. (2011). *Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools : Moving towards Distributed Leadership?* . Canterbury: University of Canterbury.

Adeyemi, A. T. (2010). Principals leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in Ondo State. *Journal of economic theory, 3 (3)*, 84-97.

Agarwal, A. A. (2008, Julai Khamis). *Employee motivation*. Retrieved from eazinearticles: http://eazinearticles.com

Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001a). 'Cognitive Processing Models in Performance Appraisal: Evidence from the Malaysian Public Sector'. *Paper presented at EDAMBA Summer School, Bonas* (21-26 July)

Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001b). 'A study of Cognitive Processing Model (CPM) for the Malaysian Public Service (MPS) New Performance Appraisal System (NPAS)', *The Fourth ASIAN Academy of Management (AAM) Conference 2001 Proceedings (Volume 1)* (10-13 November), Johor Bharu, Malaysia: 440 – 449.

Ahmad Rafaai, Afidah Ahmat Sahari, Minhad Mohtah dan Suffian Hj. Jalet, (2021). *Kepimpinan Futuristik di sekolah.* Bandar Enstek: IAB.

Allameh, S. M., Abbasi, S., & Shokrani, S. A. R. (2010). The mediating role of organizational learning capability between intellectual capi-tal and job satisfaction. *European Journal of Social Sciences*, *17* (1), 125-136.

Allworth, E. A., & Hesketh, B. (1999). Construct-based biodata and the prediction of adaptive performance. *Twelfth Annual Conference*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Amin Senin. (2005). Sekolah sebagai organisasi pembelajaran. *Jurnal pengurusan dan kepimpinan pendidikan, 15(1)*, 31-44.

Amizawati Mohd Amir, N. B. (2019). Key Performance Indicators Tugas, Ganjaran dan Prestasi Kerja Guru Sekolah kerajaan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan 6 (4)* , 2289-9669.

Amjad-Imran & Iqbal, A. A. (2011). Examining the relationship of work-life conflict and employee performance. *International journal of business and management, 6 (10)*, 233-267.

Ancona, A. D. (2018). *X-teams: How To Build Teams That Lead. Innovate, and Succeed.* Harvard: Harvard Business School Press.

Angelle & DeHart, A. P. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: examining differences by experience, degree, and position. *NASSP Bulletin, 95(2)*, 141-160.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: *A theory of action perspective*. Reading, Mas: Addison Wesley.

Argyris, C. (1991, May-June). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, 99-103.

Argyris, C., & Schon, D. (1996). Organizational learning II: *Theory, method and practice*. Reading, Mas: Addison Wesley.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Asrar-ul-Haq, M. A. (2015). Impact of EI on teacher's performance in higher education institutions of Pakistan. *Future Business Journal, 3 (2)*, 87-97.

Aswandy Laman, (2021). *Ensiklopedia karakter kepimpinan efektif 114.* Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.

Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd. Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Asraf, & Rosnani Hashim. (1991, Januari 3-5). Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: *Kajian kes. Kertas Kerja Seminar Katihan Mengajar Antara Universiti Kali ke 7*. Universiti Islam Antarabangsa, Kuala Lumpur.

Ayob Jantan. (2004). *Pengetua sekolah yang efektif.* Bentong, Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Ayob Jantan. (2005). *Pengetua sekolah yang efektif* (Edisi ke-2). Bentong, Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Azhar, H., Ramli, B., Zaidatol, A. L. P.,& Saoib, A. (2016). Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training (InjET*), 2 (2), 1-13.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Azian, N. S. S., & Mohd Izham, M. H. (2017). Amalan kepimpinan tersebar guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di SABK rendah jenis kluster di Sarawak. *Seminar Penyelidikan Pendidikan*. 20-22 Mac 2017 di IPBL, Kuching, Sarawak.

Azita Abdul Rahim. (2012). *Beban tugas guru Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Batu Pajat, Johor.* Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

Azizi Yahaya & Norliza Othman. (2010). *Faktor-faktor yang menyebabkan stres dalam kalangan guru-guru Sains dan Matematik.* Johor Bahru: eprint UiTM.

Azlinda Jaini. (2013). A study on the factors that influence employees job satisfaction. *International journal educational management*, 88-103.

Azreen Harina Azman, Norudin Mansor & Zuraida Mohamad (2016). Impak beban kerja terhadap prestasi kerja pensyarah. *Jurnal Politeknik Sultan Mizan Zainal Abidin*, 88-100.

Baharom Mohamad. (2004). *Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik computer di sekolah-sekolah negeri Johor*. Tesis Doktor Falsafah. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Baharuzaini B., Muhammad H. A., Mohd Hanif M. Z., Mohd Norhisyam K. & Azlin Norhaini M. (2019). Gaya kepimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. *Journal of Professionalized Learning, 2 (1)*, 19-27.

Baidi, B., & Mohd Khairuddin, A. (2017). Analisis kepimpinan distributif pengarah dan komitmen organisasi dalam kalangan pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling, 2*(6), 291-299.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83– 104.

Bandura, B. A. (2009). *Selfefficacy: The evercise of control.* New York: W.H. Freeman.

Bass & Bass, B. B. (2008). *The Bass handbook of leadership.* California: The Free Press.

Bass & Bass., B. B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications (4th ed.).* California: The Free Press.

Bass, B. B. (2000). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: Free Press.

Belhiah, B. H. (2007). Toward a new conceptualization of teacher leadership in Morroccan schools. *Proceedings of the Mate 27th Annual National Conference* (pp. 132-146). Rabat: Morocco Press.

Berjaoui & Karami, B. R. (2019). Distributed leadership as a path to organizational commitment : the case of a Lebanese school. *Leadership and policy in schools 19 (4)*, 610-624.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bogler, B. R. (2017). The Influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly, 37(5)*, 682-693.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Borman & Motowildo, B. W. (1997). Task performance and contextual performance : the meaning for personnel selection research. *Human performance, 10(2)*, 99-109.

Borman & Motowildo., B. W. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personel selection research. *Human performance, Vol 10, No. 2*, 99-109.

Bowen, G. L., Ware, W. B., Rose, R. A., & Powers, J. D. (2007). *Assessing the function of schools as learning organization.* Children & School, 29(4), 199-208.

Brandt. (2003). Is this school a learning organization?10 ways to tell. . *Journal of Staff Development, 24(1)*, 199-208.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review, 11*(4), 710-725.

Brumback. (2018). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public personnel management, Vol. 17, No. 4*, 387-402.

Bryant, B. S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of leadership and organizational studies, ,* 32-44.

Bui & Baruch, B. H. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The learning organizations, 17(3)*, 208-227.

Bush & Ng, B. T. (2019). Distributed Leadership and the Malaysia Education Blueprint: From Prescription to Partial School-Based Enactment in a Highly Centralised Context. *Journal of Educational Administration, 57(3)*, 279-295

.

Bush, B. T. (2018). Professional Learning Communitres and school leadership: Empowering Teacher. . *Educational Management Administration & Leaderrship. Vol. 46 (5)* , 700-712.

Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: *Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York: Routledge.

Cai, Y. &. (2017). Theory and practice on teacher performance evaluation. *Frontiers of Education in China, 1 (1)*, 29-39.

Caldwell, C. R. (2012). Leadership and learning. *Systematic practice and action research 25(1)*, 39-55.

Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Kilinc, A. C. (2012). Examination of Relationship between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

and Collective Teacher Efficacy. *Educational Sciences: Theory & Practice, 12(4)*, 2498-2504.

Campbell. (2009). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology Vol.1*, 687-732.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: Dunnette MD, Hough LM, eds.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modelling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313-575.

Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modelling and Assessment of Work Performance.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2 (1). 47- 74. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427.

Campbell, J.P., Hanson, M.A., Oppler, S.H. (2001). Modeling performance in a population of jobs. In: Campbell JP, Knapp DJ, eds. Exploring the Limits in Personnel Selection and Classification. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Çetin, F. (2016). *The relationship between the classroom management competence of teachers and their attitudes towards the profession of teaching and job satisfaction.* Turkish Studies, 11(3), 791-808. DOI: 10.7827/ Turkish Studies.9285

Cetin., C. O. (2006). The relationship beween job satisfaction, occupation and organization commitment. *Academy of business journal Vol 8(1)*, 78-90.

Chadd & Anderson, C. J. (2005). Illinois work-based learning programs: Worksite mentor, knowledge and training. *Career and Technical Education Research. 30(1)*, 118-136.

Chadd, J. &. (2005). Illinois work-based learning programs: Worksite mentor knowledge and training. *Career and Technical Education Research. 30(1).*, 5-28.

Chairil Marzuki. (2000). Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar berkesan dalam berhadapan cabaran abad ke 21. *Seminar Nasional Pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke 9* (pp. 23-38). Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.

Chang & Lee, C. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees job satisfaction. *The Learning Organization. 14(2)*, 155-185.

Chaudhry et.al, C. A. (2011). Ezamining the relationship of work life conflict and employee performance. *International journal of business and management, 6 (10)*, 62-80.

Chee Kim Mang. (2008). Kualiti guru-guru permulaan Institut Pendidikan Guru : Satu tinjauan dari perspektif pentadbir sekolah. *Jurnal pendidik dan pendidikan Jld. 23*, 49-67.

Cherif-Overbye & Stefurak, C. A. (2009). Developing a paradigm for academic leadership development. *The journal of higher education management 24(1)*, 16-34.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Chin & Jamalullail., C. K. (2018). Amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru di daerah Sri Aman, Sarawak. *Proceedings of the international conference of future education and advances* (pp. 174-181). Kuala Lumpur: Institut Pendidikan Guru.

Chong-Faizal & Zuraidah, C. C. (2016). Amalan komuniti pembelajaran professional (KPP) di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Malaysia: Sebuah sekolah jenis kebangsaan Cina (SJKC) di Sarawak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan BIl 3*, 79 - 89.

Chonko, L.B., Dubinsky, A.J., Jones, E. and Roberts, J.A. (2003). Organizational and individual learning inthe sales force: an agenda for sales research. *Journal of Business Research. 56(12)*, 935-946.

Christy, C. K. (2008). *A Comparison of Distributed Leadership Readiness in Elementary and Middle Schools.* Missouri: University of Missouri.

Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah dan Saisik penelidikan, Buku 1.* Kuala Lumpur: McGraw Hill.

Cohen, S. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural science (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*(1), 25 - 44.

Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F.L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management, 58*, 85–97. DOI: 10.1002/hrm.21934. Doi: org/10.1207/s15327043hup0601_1

Copland (2003). Seven Characteristics of Affective Leaders. New York: McGraw- Hill.

Copland, M.A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 25*, 375-395.

Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teacher Education, 28*(2), 129-139.

Correa, F.A.A., Morales, V.J.G. and Pozo, E.C. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management. 36*, 349-359.

Creswell, C. J. (2005). *Educational research : planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research, 2nd Ed.* New Jersey: Pearson - Prentice Hall.

Creswell, J. W. (2008). Educational research: *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (3rd ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Crosbie, C. R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and commercial training 37(1)*, 45-55.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Davies & Daleyy., D. D. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International 11(1)*, 51-66.

Davies, B., & Ellison, L. (2005). Organizational learning: Building the future of a school. *International Journal of Educational Management, 15(2),* 78-85.

Dayangku Bibi & JamalullLail Abd Wahab, D. B. (2018). Amalan Kepimpinan distributif guru besar dan motivasi guru di sekolah rendah zon ladang daerah Subis. *Inernaional conference of future education and advances* (pp. 297-302). Kuala Lumpur: Institut Pendidikan Guru.

DeMatthews, D. M. (2014). Prinsipal and teachers collaboration: An exploration of Distributed leadership in learning communities. *International Journal of educational leadership and management Vol (2)*, 176-206.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Traits and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.

Dessler. (2000). *Human Resource Management London: Prentice HallFrancis, Dave Dan Young.* California: Pfeiffer & Company.

De Vaus, D.A. (2001). *Surveys in Social Research*. 4th edn. London and New York: Routledge.

Dima & Abdul, D. M. (2016). Pelaksanaan komuniti pembelajaran professionaluntuk peningkatan kemahiran guru Bahasa Melayu mengajar penulisan karangan. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik, Bil. 4*, 111-134.

Dixon, N.M. (1994). Organizational learning: a riview of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly, 3(1),* 29-49

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Science, 14(3)*, 375–394.

Dr, A. S. (2019). *Ringkasan Eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.* Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

DuFour, R., & Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement. Bloomington: *National Educational Services.*

DuFour-Eaker & Many, D. E. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work.* Bloomington: Solution Tree.

Dzulizzi Bin Hj. Sabuti, (2011). *Hubungan Tekanan Kerja Terhadap Prestasi Kerja*. Sarawak, Universiti Malaysia Sarawak.

Eddy, E. P. (2013). Developing leaders: The role of competencies in rural community colleges. *Community college review 41(1)*, 20-43.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Edy Sutrisno. (2011). *Pengurusan sumber manusia, Cetakan ketiga.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effect of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly.* 15(3), 279-301.

Ejimaho, E. N. (2015). The Influence of decision making in organizational leadership and management Activities. *Journal Entrepreneurship Organization Management, 4*, 138-166.

Elias. (2007). The relationship between auditing students anticipatory socialization and the professional commitment. *Academic of educational leadership journal Vol 11*, 183-198.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2003). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.

Elmore, E. R. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum, 69*, 134-142.

Elmore., E. R. (2000). Building a new structure for school leadership. *ICERS* (pp. 275-286). Washington: The Albert Shanker Institute.

Evonne & Crispina, E. L. (2017). Hubungan kepimpinan pengetua dengan motivasi guru. *International journal of educational psychology and counseling Vol. 2*, 145-159.

Faizal. (2008). *Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia.* Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Fluegge, E.R. (2009). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. *Dissertation Abstr Int Sect A Hum Soc Sci.*, 69, 2781.

Fuziah & Izham., F. M. (2011). *A study of reationship between leadership practices and learning organization practices in cluster secondary schools.* Shah Alam: UiTM.

Garavan, G. T. (1997). The learning organization : a review and evaluation. *The learning organization, 4(1)*, 18-29.

Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: an empirical study., *Industrial and Commercial Training, 29(2)*, 41-48. http://dx.doi.org/10.1108/00197859710165001.

Garvin, G. D. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work.* . Boston: Harvard Business School Press.

Gary, G. Y. (2010). *Leadership in organizations (7th.ed).* New Jersey: Pearson Education Inc.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Gentry, e. G. (2013). The needs of participants in leadership development programs: a qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of leadership and organizational studies, 21(1)*, 83-100.

Ghufran Faqih. (2005). *Pengaruh sikap, motivasi dan iklim kerja terhadap prestasi kerja guru-guru Madrasah Aliyah, Purworejo, Jawa Tengah.* Surakarta: Universiti Muhammadiyah.

Gill, R. &. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & organization development journal, 39(6)*, 694-711.

Giri E.E. Nimran U., Hamid D., & Al Musadieq M. (2014). The effect of organizational culture and organizational commitment to job involvement. knowledge sharing and employee performance. *International journal of management and administrative sciences, 3(4)*, 20-33.

Goksoy, G. S. (2016). Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership. *Eurasian Journal of Educational Research, 65*, 295-312.

Goleman. (1995). *EI.* New York: Bantam Books.

Goleman-Boyatzis & McKee, G. D. (2002). *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence.* Boston: Harvard Business School Press.

Gordon & Berry, G. J. (2006). *Environmental Leadership Equals essential Leadership: Redifining Who Leads and How.* Yale: Yale University Press.

Gordon. (2005). *The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement.* Connecticut: Connecticut State University.

Gordon. (2005). *The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement.* Connecticut: Central Connecticut State University.

Greenslade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, *58*(6), 602-611.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438

Gronn, G. P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly 13(4)*, 423-451.

Grudzinskiy, e. G. (2015). Personal Competences of Succession Pool for Management Positions within University Competitiveness Increase: Meaning and Identifications. *Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 214*, 586-596.

Hackman, D. G., Petzko, V. N., Valentine, J. W., Clark, D. C., & Lucas, S. E. (2002). *Beyond interdisciplinary teaming: Findings and implications of the NASSP*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

National Middle Level Study. *NASSP Bulletin*, 86(632), 33-47.

Hallinger & Heck, H. P. (2010). *Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning.* Los Angeles: FreePress.

Han, E. L. (2019). Pengaruh iklim sekolah, komitmen, motivasi dan kepuasan kerja guru terhadap prestasi kerja guru : satu kajian rintis. *International journal od education, psychology and counseling, Volume 4 Issues 25*, 53-62.

Harari, M.B., Reaves, A.C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(4), 495-511, DOI: 10.1080/1359432X.2015.1134491

Hargreaves, D. H. (2012). *A self-improving school system in international context.* Nottingham: National College.

Hargreaves., H. D. (2012). *A self-improving school system in international context.* Notingham: National College.

Harris, M. M., & Tassel V. F. (2011). The professional development school as learning organization. *European Journal of Teacher Education. 28 (2),* 179-194. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02619760500093255#.U0b0-ag0EiI

Hartley. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies, 55(2)*, 202-214.

Hartley., H. H. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of of Educational Studies, 55 (2)*, 202-214.

Henze, I., Van Driel, J. H., &Verloop, N. (2009). Experienced science teachers' learning in the context of educational innovation. *Journal of Teacher Education, 60(2)*, 184-199.

Hitt., H. W. (1995). The Learning Organizations: Some reflections on organizational renewal. . *Leadership and organizational development journal 16(8)*, 17-25.

House, H. R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. *Leadership quarterly 7(2)*, 232-352.

Hoy & Miskel, H. W. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice.* Boston: McGraw Hill.

Hsu, H.-Y. (2009). *Organizational learning culture's influence on job satisfaction organizational commitment, and turnover intention among R & D in Taiwan.* Minnesota: University of Minnesota.

Hulpia & Keer, H. H. (2010). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational administration quarterly 47(5)*, 728-771.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hulpia, D. &. (2010). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers organizational commitment : examining the source of the leadership function . *Educational administrative quarterly 47 (5)*, 728-771.

Hulpia., D. &. (2010). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers organizational commitment : examining the sources of the leadership function. *Educational administration quarterly, 47 (5)*, 728-771.

Hussin, M. I. (2009). *Pengurusan perubahan terancang dalam pembestarian sekolah: Proses Pelaksanaan Polisi.* Kuala Lumpur: University Malaya.

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016a). *Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study*. Procedia Economics and Finance, 37, 512-519.

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016b). *Organizational Innovativeness as Predictors to Organizational Performance of Public Universities in Malaysia*. Paper presented at the 7th International Conference on University Learning and Teaching (InCULT 2014) Proceedings.

Idris Awang. (2009). *Penelidikan ilmiah : amalan dalam pengajian Islam.* Shah Alam: Kamil & Shakir Sdn. Bhd.

Iles-Nahrang & Morgenson, i. R. (2007). Leader member exchange and citizenship behaviours: a meta analysis . *Journal of applied psychology, 92 (1)*, 269-277.

Ismail K, Zulkifli M. N., & Mohamad S. R. (2018). Challenges Faced By Vocational Teachers in Public Skills Training Institutions: a Reality in Malaysia. *Journal of Technical Education and Training, 10 (2)*, 13-27.

Ismail, K. N. (2017). Malaysian teachers ' competency in technical vocational education and training. *A review. In Regionalization and Harmonization in TVET*, 59-64.

Ismail, K. N. (2018). Challenges Faced By Vocational Teachers in Public Skills Training Institutions: a Reality in Malaysia. *Journal of Technical Education and Training 10 (2)*, 13-27.

Izzo, I. J. (1993). *The development and validation of supervisory openness scale.* Kentucky: University Kent.

Jamail, J. M. (2016). Praktis Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Baru. *Proceeding of ICECRS, 1(1),* (pp. 275-286). Kuala Lumpur: ICERS.

Jamal Yunus. (2020). Hubungan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran: perbandingan berdasarkan gender. *Management research journal 9(1)*, 17-27.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jamaliah Abdul Hamid. (2008). Knowledge strategies of school administrators and teachers. *International Journal of Educational Management, 22(3),*, 259-268.

Jamali-Sidani & Zouein., J. D. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country. *The Learning Organization, 16(2)*, 103-130.

Jamalul Lail, A.W., Aida Hanim, A.H., Suriati, Z & Md Fuad, M.R. (2013). The relationsip between headteacher's distributed leaership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science, 9*(16).

Jankingthong, K., & Rukkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 12*(2), 115-127.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of The leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6): 855-875.

Kagan, K. D. (1993). Profesional growth among preservice beginning teachers. *Review of educational research 62(2)*, 123-136.

Katzell R., Barrett R.S., & Parker T.C. (2006). Job satisfaction, job performance and situational characteristics. *Journal of applied psychology 45*, 65-72.

Katzenbach. (2000). *Peak performance, aligning the hearts and minds of your employees.* Boston: Harvard Business School Press.

Katzenbach, K. J. (2000). *Peak performance, aligning the hearts and minds of your employees.* Boston: Harvard Business School Press.

Kelly & Dikkers. (2016). Framing feedback for school improvement around distributed leadership. *Educational Adinistration Querterly. Vol. 52(3)*, 392-422.

Kelly & Dikkers., K. C. (2016). Framing feedback for school improvement around distributed leadership. *Educational Adinistration Querterly. Vol. 52(3)*, 392-422.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). *Ringkasan Eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.* Putrajaya: Percetakan Nasional Berhad.

Khairul A.S., Walsh B., Mallaburn A., & Brundrett M. (2017). Exploring the implementation of a professional learning communities in Malaysian's schools. *International Journal of Education Psychology and Counselling. Valume:2* , 1-18.

Kilicoglu, K. D. (2018). Understanding democratic and distributed leaadership : how democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools? *Educational policy analysis and strategy research 13(3)*, 6-23.

Kim., K. D. (2003). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 137-150.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kithuka, K. L. (2008). *Facors affecting the implementation inclusive education policy for leaners with special needs for education in public primary sechools in Kutui North District.* Nairobi: University of Nairobi.

Korth., K. K. (2017). Re-establishing the importance of the learning organization. *Automotive Design and Production, 19(11)*, 12-17.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Vander Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance : A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Kouzes & Posner, K. J. (2007). *The Leadership Challenge (4th Ed.).* . Los Angeles : Jossey-Bass.

Kouzes & Posner., K. J. (2011). *The Five Practices of Exemplary Leadership.* San Francisco: Pfeiffer.

KPM. (2017). *Melangkah ke hadapan.* Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

KPM. (2019). *SKPMg2.0.* Putrajaya: Jemaaah Nazir dan Jaminan Kualiti.

KPM. (2019). *SKPMg2.0 Standard 4 (PdP).* Putrajaya: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.

KPM. (2021). *Data SKPMg2.0 Standard 4.* Kuching: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.

KPM. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.* Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

Krejcie & Morgan. (1970). *Determining sample size for research activities : Educational and psychological measurement.* Duluth: University of Mineasotta.

Kualiti, J. N. (2019). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysiia Gelombang Dua (SKPMg2.0).* Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kyriakides, L., Creemers, B., Antoniou, P., & Demetriou, D. (2010). A synthesis of studies searching for school factors: Implications for theory and research. *British Educational Research Journal, 36*(5), 807-830.

Lakomski, L. G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *The international journal of educational management 15(2)*, 68-77.

Lalonde, R. S. (2002). Representations and preferences of responses to housing and employment discrimination. *Group Processes and Intergroup Relations. 5*, 83-102.

Lance, C.E., Teachout, M.S., Donnelly, T.M. (1992). Specification of the criterion construct space: an application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*,437–452.

Lapin, L. L. (1990). *Satistics for modern business decision, %h.Ed.* San Diego: Harcour Brace Jovanovich.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lashway, L. L. (2003). Distributed leadership. *Clearinghouse on educational management research roundoup 19(4)*, 114-134.

Leithwood et.al, L. K. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: taking the ego out of the system. *Leadership and policy in scoll, 6*, 37-67.

Leithwood, K. J. (2011). Strategic leadership for large-scale reform: The case of England's national literacy and numeracy strategy. *School Leadership and Management*, 57-79.

Leonard, L. Y. (2021). *Leonard Personality Inventory Report.* Kuala Lumpur: LPI.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment*. Leadership Querterly 19: 161-177

Lokman, M. A. (2014). Pengaruh nilai kendiri pengetua terhadap budaya kerja guru. *Academic symposium on integrating knowledge* (pp. 159-168). Makassar: UIN Ujung Pandang.

Lunenburg & Ornstein, L. F. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices (4th ed.).* Belmont: Wadsworth.

Mael, F.A., O'Shea, P.G., Smith, M.A., et al. (2010). Development of a model and measure of process-oriented quality of care for substance abuse treatment. *Journal of Behaviour Health Service Research*, 7, 4–24.

Malaysia, K. P. (2019). *SKPMg2.0.* Putrajaya: KPM.

Mangkunegara. (2008). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Marquart, M. M. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning (2nd edition). .* Palo Alto: Davies Black Press.

Marsick & Watkins, M. V. (2003). Demonstrating the value of an organizations learning culture : the dimensions of learning organizations questionnaire. *Advance in developing human resources*, 132-151.

Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works.* Alexandria, VA: ASCD.

Mascall B., Leithwood K., Straus T., & Sacks R. (2008). *The Relationship Between Distributed Leadership and Teachers' Academic Optimism.* New York: Springer.

Maxham, J.G.I., Netemeyer, R.G., Lichtenstein, D.R. (2008). The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. Market Science. 27, 147–167.

Mayrowetz, M. D. (2008). Making sense of distributed leader- ship: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational administration quarterly 44*, 424-435.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

McKinnon, J.L., Harrison, G.I., Chow, C.W. and Wu, A. (2003), "Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan", *International Journal of Business Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 25-44.

McShane & Glinow, M. S. (2009). *Organizational Behavior: Essential (2ndEd.).* . Sydney: McGraw Hill.

Mehmood, T. Q. (2013). Impact of Emotional Intelligence on the Performance of University Teacher. *International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 3. (18)*, 300-307.

Mekonnen. (2014). *Factors affecting teachers' job performance in public Secondary Schools of West Hararghe Zone, Oromia Regional State.* Kobe: Haramaya University

.

Mekonnen. (2014). *Factors affecting teachers job performance in public secondary schools.* Haramaya: Haramaya University, Japan.

Mensah, J.K. (2015). A 'coalesced framework' of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64*(4), 544–566.

Michel, R.P. (2006). A model of entry-level job performance. *Dissertation Abstr Int Sect B Sci Eng*. *61*(6-B), 3313.

Mohamad Johdi. (2007). Guru efektif dan peranan guru dalam mencapai objektif persekolahan menurut perspektif Guru Besar. *Seminar penyelidikan pendidikan* (pp. 177-189). Kuching: Institut Perguruan Batu Lintang.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Mohammed K. A, Jamilah Othman & Silva J. L. (2012). Social Demographic Factors That Influence Transformational Leadership Styles among Top Management in Selected Organizations in Malaysia. . *Asian Social Science; 13(8),* , 1911-2025.

Mohana Muniandy & Faridah Mydin Kutty. (2019). Impak beban tugas terhadap prestasi kerja guru di Maktab Rendah Sains Mara (Impact of workloads to teacher's work performance in Maktab). *Jurnal Dunia Pendidikan 1(1)*, 9-17.

Mohd Asri & Lokman, M. A. (2014). Pengaruh nilai kendiri pengetua terhadap budaya kerja guru. *Proceedings of the 1st Academic Symposiumon Integrating Knowledge* (pp. 159-168). Makassar: Universitas Islam Negeri Makassar.

Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin. (2009). *Pengurusan perubahan terancang dalam pembestarian sekolah: proses pelaksanaan polisi.* Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Mohd. Rozaimi & Jamal, M. F. (2016). Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran professional: Satu tinjauan dari perspektif Islam. *GEOGRAFIA Malaysian Journal of Society and Space 12*, 1-9.

Mohiuddin, M. Z. (2017). Influence of leadership style on performance: Evidence from literatures. *Journal of Marketing and Managemnent, 8(1)*, 18-40.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Motowidlo & Kell., M. S. (2013). Job performance. Handbook of Psychology. *Industrial and Organizational Psychology 12*, 82-103.

Motowildo & Peterson., M. S. (2008). Effects of organizational perspective on implicit trait policies about correctional officers' job performance. *Human performance 21*, 296-300.

Motowildo S.J., Borman W.C., & Schmit M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance Vol. 10, No. 2*, 71-83.

Motowidlo, S., & Van Scotter, J. (1996). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology. 79* (4). 475-480. Doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475.

Muhammad Nur Asnawi Romly & Rosnah Ishak. (2021). Amalan organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan kepimpinan guru sekolah pedalaman (P1&P2) daerah Batang Padang, Perak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 8(2),*, 2289-2313.

Mumtaz, M. B. (2008). *Kesan integriti kepimpinan dan pengurusan kualiti menyeluruh.* Shah Alam: UiTM.

Murphy, K. R. (1989). *Dimensions of job performance.* In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives*, 218–247, Praeger Publishers.

Mushtaq, N., & Malik, A. B. (2018). The Role of Public and Private Universities of Pakistan as Learning Organization. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(1), 277-290.

Nadeem, M., Rana, M. S., Lone, A. H., Maqbool, S., Khan, A. W., Naz, K. & Ali, A. (2011). Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (19), 217-229.

Nazir Jamaludin. (2019). *SKPMg2.0.* Putrajaya: KPM.

Nelms. (1993). The arithmatics of teacher workload. *English journal 82 (2)*, 82-92
.

Neuman, N. W. (2003). *Social research methods : Qualitative and quanittative, 5th.Ed.* New York: Pearson Education.

Newmann & Simmons, N. E. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan 82(1)*, 9-12.

Nor Ashikin. (2009). Kepimpinan pengajaran dan perkongsian halatuju sekolah. *Jurnal pengurusan dan kepimpinan*, 53-63.

Norashid & Hamzah, N. O. (2014). Beban tugas dan motivasi pengajaran guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan, daerah Ranau, Sabah. *Jurnal pemikir pendidikan, Vol. 5*, 35-57.

Norashikin Abu Bakar, R. B. (2005). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Journal of Education and Training (InjET) 1(2)*, 1-11.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Norashikin-Ramli & Fooi, N. A. (2015). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Journal of Education and Training (InjET) 1(2)*, 191-222.

Norasmah & Rofilah, N. O. (2013). Tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. *Jurnal teknologi sains sosial*, 93-100.

Noriah Mohd. Ishak, Ramlee Mustapha, Siti Rahayah Ariffin & Syed Najmuddin S. H. (2003). Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan nilai kerja. . *Jurnal teknologi, 39 (E)*, 77–84. .

Northouse, N. P. (2004). *Leadership Theory and Practice (3rd Ed).* . Western Michigan: Sage Publications Inc.

Northouse, N. P. (2017). *Introduction to leadership. Consepts and Practice.* . Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Northouse., N. P. (2004). *Leadership theory and practice (3rd Ed).* Western Michigan: SAGE Publications.

Nyakongo, O. H. (2015). *Influence Of Motivation On Teachers'job Performance In Public Secondary Schools In Rachuonyio South Sub-County.* Nairobi: Kenyatta Publications.

Ololube, O. N. (2006). Teacher job satisfaction and motivation for school effectiveness an assessment. *Essays in education, 18*, 1-19.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Ortenbald, O. A. (2002). A typology of the ideas of learning organization. *Management learning, 33(2)*, 213-230.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome.*

Lexington Books/DC Heath and Com.

Othman Talib. (2013). *Asas penulisan tesis penyelidikan dan statistik.* Serdang: Penerbit UPM.

Othman, A. Y. (2010). Faktor-faktor yang menyebabkan stress dalam kalangan guru sains dan matematik di sekolah menengah Daerah Johor Bahru. *eprint, UTM*, 47-55.

Owens & Valensky, O. R. (2007). *Organizational Behavior In Education: Adaptive Leadership and School Reform (9th Ed).* Boston: Pearsons.

Pace & Faules, P. R. (1994). *Organization communication, 3rd. Ed.* New Jersey: Prentice Hall.

Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). The learning organization according to senge: Recording and validation of the park research tool in primary education schools in the prefecture of ilia. *Clobal Journal of Human Resource Management, 6*(5), 1-19.

Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, *42*(2), 263-289. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pardee, P. R. (2018). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. a literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. *Education resources information center*, 1-24.

Park & Rojewski, P. J. (2006). The learning organization model across vocational and academic teacher groups. *Career and technical educaion research, 31(1)*, 23-48.

Pashiardis. (2000). School climate in elementary and secondary schools: views of cypriot principals and teachers. *International journal of educational management, 14(5)*, 224-242.

Pedlar, M., Burgoyne, J.,& Boydell, T. (2011). The learning company: *A strategy for sustainable development* (3rded.).McGraw-Hill, London.

Phillips., P. B. (2013). A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization, 10(2)*, 98-115.

Poh & Tai, P. L. (2021). Kepimpinan Teragih di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Malaysia journal of social sciences and humanities 6(4)*, 79-93.

Pokharel, M. P., & Ok Choi, S. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management research review*, 38(2), 126-148.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1974).The effect of performance on job satisfaction. *Studies in Personal and Industrial Psychology*. Third Edition, Illinois.

Postholm, P. M. (2011). A completed research and development work project in school: the teachers' learning and possibilities, premises and challenges for further development. *Teaching and Teacher Education, 27*, 560-568.

Pryce-Jones, J. (2011). Happiness at work, maximizing your psychological capital for success. *Journal of Workplace Behavioral Health. Vol. 26. Issue 3*, 271 273.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, *85*(4), 612. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Purnama Sejati. (2012). *Hubungan motivasi kerja dengan prestasi kerja guru dan karyawan SMK Muhammadiyah 1.* Yogyakarta: Universiti Negeri Yogyakarta.

Rahimah & Simin, R. A. (2014). School Leadership for The 21st Century: A Conceptual Review. *Malaysia online journal of educational management 2(1)*, 48-61.

Ratna & Ng., R. K. (2006). The challenges of adopting the learning organization philosophy in a Singapore school. *International Jounal of Educational Management, 20(2)*, 140-152.

Raybould., R. R. (2000). *Mental models: A key for understanding individual, collective and organizational learning.* Salt Lake Ciy: UT.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Razaleigh Muhammad. (2010). *Razaleigh Muhamat@Kawangit. 2010. Kepimpinan Dan Pengurusan Islam: Sejarah, Teori dan Pelaksanaan. Selangor. Jabatan Dakwah dan Kepimpinan UKM* . Bangi: Jabatan Dakwah dan Kepimpinan UKM.

Rego, A. &. (2007). Workplace spirituality and organizational commitment : An empirical study. *Journal of organizational change management*, 53-75.

Renata. (2015). Considering transversal competences, personality and reputation in the context of the teachers' professional development. *International Educational Studies 8 (2)*, 8-20.

Renata, C. T. (2015). Considering transversal competences, personality and reputation in the context of the teachers' professional development. *International Education Studies 8 (2)*, 8-20.

Retna., R. K. (2007). The learning organization: A school's journey towards critical and creative thinking. *Asia Pacific Education Researcher, 16(2)*, 127-142.

Rollins, T., Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. *Training*, 29, 47–51.

Rosnah & Nur Fatihah, R. I. (2018). Prestasi kerja guru dan hubungan dengan faktor beban tugas, persekitaran kerja dan personal: Kajian kes di sebuah sekolah di Sabah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* , 50-62.

Rosnah-Faizal & Saedah., R. I. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal kepimpinan pendidikan 1(2)*, 1-12.

Rosnarizah Abdul Halim. (2014). *Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual Dan Efikasi Kendiri Guru Di Malaysia.* Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Ross & Gray, R. J. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education, 29(3)*, 798-822.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology, 87*(1), 66. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Rowden & Connie., R. R. (2005). The impact of workplace on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning. 17(4),*, 215-230.

Rozi Mohamed et.al., R. M. (2016). Komitmen guru dan Kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di daerah Kota Bharu. *Proceeding of ICECRS* (pp. 863–874). Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Ruhaizan, S. &. (2011). Pengaruh budaya kerja dan faktor produktiviti kerja terhadap prestasi perbuatan di Indonesia: Implikasi terhadap pendidikan dan latihan. *Seminar Penyelidikan Siswazah* (pp. 92-105). Bangi: UKM.

Ruzina Jusoh. (2012). *Job satisfaction of new teachers In Malaysia: understanding challenges and experiences of leaving the profession.* Colorado: Colorado State University.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Saadu, S. U. (2016). Non-Academic Staff Of Tertiary Institutions In Kwara State , Nigeria. *International Journal of Social Sciences 2(1)*, 1420–1427.

Saedah & Sani, S. S. (2012). *Standard Kompetensi Guru Malaysia.* Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Saedah Sirah & Mohamad Sani. (2012). *Standard kompetensi guru Malaysia.* Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Sapora Sipon. (2007, Julai Rabu). *Pendidik mesti bijak kawal emosi.* Retrieved from Uusan Malaysia Online: utusanmalaysiaonline

Saunders, W. M., Goldenberg, C. N., & Gallimore, R. (2009). Increasing achievement by focusing grade-level teams on improving classroom learning: A prospective, quasi-experimental study of title 1 schools. *American Education Research Journal 46*(4), 1006-1033.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science, 1*(3), 89-92. doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768758

Sekaran, S. U. (2001). *Research methods for business : A skill building approach, 4h.Ed.* New York: Wiley.

Senge. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday Publishing.

Sergiovanni, S. T. (2006). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective.* Boston: Pearson.

Shah, I. M. (2018). *Pengenalan psikologi industri dan organisasi.* Skudai: UTM.

Shahril & Faizal., S. @. (2010). *Kepimpinan Pengetua: Menjana modal insan di sekolah berkesan.* Kuala Lumpur: PTS.

Sharifah Baharum, Joki (2006). *Hubungan antara komunikasi dalam organisasi dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen kerja.* Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.

Sinclair, R. R., & Tucker, J. S. (2006). *Stress-CARE: An Integrated Model of Individual Differences in Soldier Performance under Stress.* In T. W. Britt, C. A. Castro, & A. B. Adler (Eds.), *Military Performance. Military life: The psychology of serving in peace and combat: Military performance* (202–231). Praeger Security International.

Siva, S. R. (2012). Hubungan kepemimpinan distributif terhadap komitmen: organisasi dan tekanan kerja dalam pendidikan teknik dan vokasional national. *Research & Innovation Conference For Graduate Students In Social Sciences* (pp. 48-57). Melaka: Mahkota Melaka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Siva., S. R. (2014). *Kepimpinan distributif komitmen organisasi dan tekanan kerja di kolej vokasional Malaysia.* Tanjung Malim: UPSI.

Skerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, *106*(2), 346-367.

SKPMg2.0. (2019). *Standard Kualiti Pengajaran dan Pembelajaran.* Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

Sluss, D. M. (2008). How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions. *Organization Science, 19 (6)*, 807–823.

Smith, S. L. (2007). *A Study of Teacher Engagement In Four Dimension of Distributed Leadership in One School District in Georgia.* Georgia: Georgia Southern University
.

Smith., S. L. (2007). *Study of teacher engaggemant in four dimensions of distributed leadership in one school district.* Tbilisi: Georgia Public University.

Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., & Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives, 30*(February), 171–181. doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001

Spicer & Sadler Smith., S. D. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *Inernaional small business journal 24(2)*, 133-158.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
Spillane-Harvenson & Diamond, S. J. (2011). Investigating school leadership practices. *Educational researcher, 30 (3)*, 23-28.

Stokes, S. C. (2008). *Adaptive view of the leading job performance models.* Kansas: Wright State University.

Subhra Patnaik. (2020). Operationalizing employee performance: A literature review. *Training and development journal Vol. 11, No. 2*, 45-56.

Suliman, S. A. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International journal of human resource management. 12(6)*, 1049-1061.

Supardi, S., Azman, M. N. A., Mustapha, R., Che Rus, R., & Che Kob, C. G. (2016). Tahap Kecerdasan Emosi Guru Pelatih Teknikal dan Vokasional di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Sains Humanika*, *8*(1). https://doi.org/10.11113/sh.v8n1.608

Supian Hashim & Khadijah Daud. (2009). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baharu.* Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

Swee, G., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capacity of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Syamsu & Novianty, S. Q. (2017). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi.* Gorontalo: Ideas Publishing.

Tashi, T. K. (2013). Exploring the distributed leadership practice of school leaders in Bhutanese Schools: A pilot study. *International journal of educational and research 1(9)*, 165-173.

Terrell, T. H. (2010). *The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools or urban districts anda student achievement.* Washington: George Washington University.

Terrell., T. H. (2010). *The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement.* Washington: George Washington University.

Thilagavathy Arumugam, Aziah Ismail, Abdul Ghani Kenesan Abdullah. (2013). *Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia*. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA, 7-9 Oktober 2013 di The Zon Regency, Johor Bahru.

Thoonan, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors and leadership practices. *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 496-536.

Tomlinson, T. H. (2004). *Educational leadership: personal growth for professional development.* London: SADE Publications.

Usop A.M., Askandar K., Kadtong M.L., & Usop A. S., (2013). Work performance and job satisfaction among teachers. *International journal of humanities and social sciences, 3(5)*, 78-97.

Van Fleet & Griffin, V. F. (2006). Disfunctional organization culture : The role of leadership in moivating disfunctional work behaviours. *Journal of management psychology 21(5)*, 698-708.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000).Perspectives on models of job performance.

International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216-226. doi.org/10.1111/1468-2389.00151

Viswesvaran, C., (1993). Modeling Job Performance: Is There a General Factor? [PhD dissertation]. Iowa City: The University of Iowa.

Voulales & Sharper, V. Z. (2005). Creating schools as learning communities, obstacles and processes. *Journal of Educational Administration, 43(2),*, 187-208.

Wan Na. (2013). *Pengaruh iklim organisasi ke atas prestasi kerja guru di Kolej Vokasional Johor.* Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.

Wan Na, W. N. (2013). *Pengaruh iklim organisasi ke atas prestasi kerja guru di Kolej Vokasional.* Batu Pahat: Universiti Tun Hussein Onn.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Waters-Marzano & McNulty, W. T. (2003). Balanced leadership : what 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. *Mid continent reseaarch for education and learning*, 189-233.

Watkins & Marsick, W. K. (2003). Demonsrating he value of an organizaions learning culure : the dimensions of the learning organizaion questionnaire. *Advances in developing human resources 5(2)*, 132-151.

Watkins & Marsick., W. K. (1997). *Dimensions of learning organization.* Warwick: RI Publishers.

Wibowo. (2011). *Pengurusan prestasi kerja, Ed.3.* Jakarta: PT Grafindo Persada.

Williams, C. G. (2011). Distributed leadership in South African schools : Possibilities and constraints. *South African Journal of Education, 31*, 190-200.

Williams, W. C. (2017). Distributed leadership in South African Schools : possibilities and constraints. *South African journal of education, 31*, 190-200.

Wilson, W. A. (2016). From Professional practice to practical leader: teacher leadership in professional learning communities. *International Journal of Teacher Leadership. Volume7*, 138-156.

Wisecarver, M.M., Carpenter, T.D, Kilcullen, R.N. (2007). Capturing interpersonal performance in a latent performance model. *Military Psychology*, 19, 83–101.

Woods & Roberts, W. P. (2016). Distributed leadership and social justice: images and meanings from across the school landscape. *International Journal of leadership in Education. Vol. 19(2)*, 138-156.

Yap, Y. M. (2006). *Visi ke realiti: Pengalaman Sekolah Menengah Teknik Tawau menjadi sebuah sekolah cemerlang.* Petaling Jaya: Kreatif Kembara Sdn. Bhd.

Yeo & Neal. (2004). A multilevel analysis of effort, practice and performance: effects of ability, conscientiousness and goal orientation. *Journal of applied psychology, 89*, 231-247.

Yeo & Neal., Y. G. (2004). A multilevel analysis of effort, practice and performance: effects of ability, conscientiousness and goal orientation. *of Applied Psychology, 89*, 231-247.

Yulk, Y. G. (2013). *Leadership In Organizations (8th Ed).* . New York: Pearson.

Yusof & Yahzanon, Y. B. (2013). *Kepimpinan tersebar dan hubungannya dengan tekanan dan komitmen kerja.* Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.

Yusoff-Ismail & Don, Y. Z. (2015). Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Persekitaran Sekolah. *The Asean Journal of Knowledge Contribution, 4(4)*, 09-19.

Zarraga & Bonache, Z. C. (2005). The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self managed teams. *Organization Studies, 26(5):* , 661-681.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Zhou & George., Z. J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of management journal 44*, 682-696.

Zoolaiha, O. &. (2017). Amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor. *Jurnal pengurusan dan kepimpinan pendidikan 31(1)*, 65-75.

Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Siti Noor Ismail & Yahya Don (2016). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 165-171.

Zurihanmi Zakariya. (2009). Occupational stress and its effects towards the organization management. . *Journal of Social Sciences, 5 (4)*, 390-397.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN A

Kod Responden
(Urusan penyelidikan)

FAKLUTI PENGURUSAN DAN EKONOMI

SOAL SELIDIK KAJIAN

HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN BIASA DI NEGERI SARAWAK

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Arahan:

1. Borang soal selidik ini mengandungi **50 item** dalam **TIGA (3**) Bahagian, iaitu:

Bahagian A	:	Demografi Responden
Bahagian B	:	Kepimpinan Distributif (25 item)
Bahagian C	:	Organisasi Pembelajaran (25 item)
Bahagian D	:	Prestasi Kerja (18 item)

2. Perolehan maklumat ini adalah penting bagi tujuan penyelidikan untuk tajuk seperti di atas. Segala maklumat yang diberi adalah **RAHSIA** dan hanya untuk kegunaan penyelidikan sahaja.

3. Jawapan yang ikhlas sangat diharapkan. Kerjasama tuan/puan amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sebarang pertanyaan dan maklumat lanjut, sila hubungi:

SUFFIAN BIN HAJI JALET
Calon Doktor Falsafah (PhD)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
Tel: 014-6999444 (emel: pyianj@gmail.com)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian A

Demografi

Bahagian ini adalah untuk mengumpul maklumat demografi bagi tujuan kajian berkaitan prestasi kerja guru. Terima kasih atas bantuan anda. Semua jawapan adalah **sulit**. Sila **nyatakan** atau **bulatkan** jawapan yang berkaitan dengan anda.

1. Nyatakan nama sekolah : _____
2. Maklumat diri:

a. Jantina
1 = Lelaki
2 = Perempuan

b. Gred : _____

c. Kelulusan Akademik
1 = Diploma
2 = Ijazah Sarjana Muda
3 = Sarjana
4 = PhD/EdD

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

d. Jawatan di sekolah
1 = Penolong Kanan
2 = Ketua Bidang
3 = Guru Kanan Mata Pelajaran
4 = Ketua Panitia
5 = Guru Akademik Biasa

e. Tempoh Perkhidmatan
1 = kurang dari 3 tahun
2 = 3 – 5 tahun
3 = 5 – 10 Tahun
4 = Lebih dari 10 tahun

f. Tempoh berkhidmat di sekolah Semasa :
1= Kurang dari 3 tahun
2= 3-5 tahun
3= 5 – 10 tahun
4= Lebih dari 10 tahun

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian B : KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA

Panduan: Sila nyatakan tahap persetujuan anda untuk setiap pernyataan berikut dengan **menandakan (/) salah satu** pilihan di ruang yang disediakan berdasarkan skala berikut:

1 = **Sangat Tidak Setuju (STS)**:	Amalan ini tidak pernah berlaku di sekolah
2 = **Tidak Setuju (TS)** :	Amalan ini jarang berlaku di sekolah
3= **Agak Setuju (AS)**:	Amalan ini kadang-kadang berlaku di sekolah
4= **Setuju (S)**:	Amalan ini selalu berlaku disekolah
5= **Sangat Setuju (SS)**:	Amalan ini adalah amalan rutin di sekolah

Di sekolah saya…

Bil	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya sangat senang bekerja di sekolah saya kerana Visi dan misi sekolah adalah jelas diterjemahkan.					
2	Saya bekerja berpandukan visi dan misi sekolah sebagai garis panduan untuk memacu kemajuan sekolah.					
3	Matlamat sekolah diwujudkan bersama antara pemimpin dan warga sekolah menyebabkan semua warga memahami tugas dan tanggungjawab					
4	Pengetua menterjemahkan misi sekolah dalam tindakan beliau yang menjadi ikutan setiap warga sekolah untuk mencapainya					
5	Saya dapat menerangkan visi dan misi sekolah dengan jelas sebagai panduan melaksanakan hala tuju kerja saya.					
6	Kepakaran guru di sekolah digunakan sepenuhnya bagi membantu meningkatkan pembelajaran murid.					
7	Ruang masa mencukupi untuk guru saling bekerjasama menangani isu pengajaran dan pembelajaran					
8	Wujud sikap saling menghormati dalam kalangan guru dan pengetua.					
9	Wujud sikap saling mempercayai dalam kalangan guru dan pengetua.					
10	Sebagai komuniti pembelajaran, kejayaan dan kegagalan lalu sama-sama digunakan oleh pihak kepimpinan dan guru sebagai panduan untuk meningkatkan keberkesanan di masa hadapan.					
11	Guru diberi peluang melibatkan diri dalam membuat keputusan di sekolah.					
12	Pengetua mengalu-alukan idea guru untuk menangani isu-isu berkaitan proses PdPc di sekolah.					

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

13	Semua guru mata pelajaran bertanggungjawab memberi komitmen dalam membuat keputusan yang menyumbang kepada pencapaian prestasi sekolah.					
14	Sekolah menyediakan pelbagai data yang dapat membantu guru untuk meningkatkan pencapaian murid.					
15	Pengetua berkongsi tanggungjawab terhadap pencapaian murid.					
16	Program intervensi penambahbaikan kurikulum adalah merujuk kepada data penilaian.					
17	Pengetua selalu mengambil berat program pembangunan staf yang selari dengan misi dan matlamat sekolah.					
18	Pengetua membangunkan kepimpinan guru secara aktif melalui program pembangunan staf.					
19	Pelan pembangunan profesional guru adalah berdasarkan keperluan profesional kendiri dan keperluan sekolah.					
20	Pengetua selalu melibatkan diri dalam program pembangunan staf.					
21	Pengetua di sekolah saya seorang yang berpengetahuan berkaitan isu-isu terkini mengenai peengajaran dan pembelajaran.					
22	Pengetua seorang yang mengamalkan apa yang diucapkan dengan konsisten. “Walk the talk”					
23	Pengetua memberi ruang dan peluang kepada guru untuk mengemukakan pendapat dan membuat keputusan.					
24	Pengetua sering bersama guru dalam merancang pelan pembangunan profesional untuk meningkatkan prestasi kerja guru.					
25	Pengetua sangat mengambil berat terhadap prestasi kerja guru dalam menyumbang peningkatan prestasi sekolah.					

Terima kasih.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian C: ORGANISASI PEMBELAJARAN

Panduan: Sila nyatakan tahap persetujuan anda untuk setiap pernyataan berikut dengan **menandakan (/) salah satu** pilihan di ruang yang disediakan berdasarkan skala berikut:

1 = **Sangat Tidak Setuju (STS)**: Amalan ini tidak pernah berlaku di sekolah
2 = **Tidak Setuju (TS)**: Amalan ini jarang berlaku di sekolah
3= **Agak Setuju (AS)**: Amalan ini kadang-kadang berlaku di sekolah
4= **Setuju (S)**: Amalan ini selalu berlaku disekolah
5= **Sangat Setuju (SS)**: Amalan ini adalah amalan rutin di sekolah

Bil	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Di sekolah saya pemimpin mempercayai warga sekolah untuk melaksanakan tugas.					
2	Di sekolah saya, idea warga sekolah dinilai untuk penambahbaikan sekolah.					
3	Di sekolah saya, pandangan dan idea warga sekolah boleh diberikan pada bila-bila masa dan secara terbuka.					
4	Di sekolah saya, guru-guru bebas untuk melaksanakan tugasan yang diberikan kepada mereka.					
5	Di sekolah saya, guru-guru diberi kuasa untuk mengurus dan mengendalikan sumber yang diperlukan oleh mereka untuk meningkatkan pretasi kerja.					
6	Di sekolah saya, pemimpin secara umumnya menyokong permintaan guru-guru untuk memperoleh pengetahuan , kemahiran dan latihan yang diperlukan.					
7	Di sekolah saya, pemimpin sering berkongsi maklumat terkini tentang dasar dalam pendidikan.					
8	Di sekolah saya, pemimpin sering menjadi jurulatih dan mentor kepada guru-guru serta kakitangan.					
9	Di sekolah saya, pemimpin sentiasa mencari peluang untuk menambahkan pengetahuan/belajar.					
10	Di sekolah saya, pemimpin secara umumnya menyokong permintaan guru-guru untuk memperoleh pengetahuan , kemahiran dan latihan yang diperlukan.					
11	Di sekolah saya, warga sekolah memahami kerangka kerja untuk mencapai visi sekolah.					

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

12	Di sekolah saya, warga sekolah melaksanakan tanggungjawab bersungguh-sungguh untuk mencapai visi dan misi sekolah.					
13	Di sekolah saya, visi sekolah mewujudkan '*sense of belonging'*warga kepada sekolah.					
14	Di sekolah saya, warga sekolah jelas dengan kehendak visi dan misi sekolah.					
15	Di sekolah saya, Ibu bapa membantu warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah					
16	Di sekolah saya, guru-guru saling membantu, belajar dan berkongsi ilmu daripada rakan setugas tanpa mengira pangkat.					
17	Di sekolah saya, guru-guru sentiasa berbincang bersama dan berkongsi kepakaran jika ada masalah daripada mencari penyelesaian seorang diri.					
18	Di sekolah saya, guru-guru menghargai pandangan, teguran dan cadangan rakan sekerja kerana ianya banyak membantu tugas yang dilakukan.					
19	Di sekolah saya, dialog profesional berlaku secara formal dan tidak formal di kalangan guru.					
20	Di sekolah saya, guru sentiasa menjalankan *in-house training* sebagai perkongsian ilmu.					
21	Di sekolah saya, pemimpin mencetuskan budaya ilmu untuk diamal oleh semua staf.					
22	Di sekolah saya, pemimpin menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah.					
23	Di sekolah saya, pemimpin sentiasa memastikan guru-guru sentiasa berusaha untuk menarik minat murid dengan kaedah pengajaran yang pelbagai.					
24	Di sekolah saya, pemimpin sentiasa mengingatkan semua guru adalah bertanggungjawab terhadap peningkatan profesionalisme diri.					
25	Di sekolah saya, pemimpin selalu mengingatkan guru-guru sentiasa melengkapkan diri dengan maklumat terkini khususnya dalam bidang pendidikan.					

Terima kasih atas kerjasama dan keikhlasan tuan/puan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian D: PRESTASI KERJA

Panduan: Sila nyatakan tahap persetujuan anda untuk setiap pernyataan berikut dengan **menandakan (/) salah satu** pilihan di ruang yang disediakan berdasarkan skala berikut:

1 = **Sangat Tidak Setuju (STS)**: Amalan ini tidak pernah ANDA lakukan
2 = **Tidak Setuju (TS)**: Amalan ini jarang ANDA lakukan
3= **Agak Setuju (AS)**: Amalan ini kadang-kadang ANDA lakukan
4= **Setuju (S)**: Amalan ini selalu ANDA lakukan
5= **Sangat Setuju (SS)**: Amalan ini adalah amalan rutin ANDA

Bil	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya cuba sedaya upaya untuk meningkatkan prestasi kerja saya					
2	Apabila berada di sekolah, saya menghadiri kelas saya sepertimana masa yang telah ditentukan					
3	Saya mengekalkan disiplin murid saya dalam kelas saya					
4	Saya mengajar setiap murid berdasarkan kepada kebolehan mereka					
5	Murid dalam kelas saya seringkali mendapat markah yang baik dalam matapelajaran yang saya ajar					
6	Sekiranya pelajar bertanya soalan, saya akan cuba sedaya upaya untuk memberinya jawapan yang diperlukan olehnya					
7	Saya tidak membenarkan hal-hal peribadi untuk mempengaruhi tugas hakiki saya					
8	Saya tidak melakukan kerja yang tidak ada berkaitan dengan tugas hakiki saya semasa melaksanakan proses PdPc dalam bilik darjah					
9	Selain tugas hakiki mengajar, saya juga melaksanakan tugas rasmi yang lain di sekolah dengan baik					
10	Saya tidak membenarkan aktiviti kokurikulum mengganggu masa mengajar kelas saya					
11	Saya akan menyiapkan tugasan yang diberikan kepada saya dalam masa yang ditentukan					
12	Saya sentiasa menyiapkan sukatan pelajaran bagi subjek yang saya ajar dalam waktu yang telah ditetapkan					

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

13	Selain mengajar, saya juga terlibat menjalankan tanggungjawab yang lain di sekolah tanpa merasa terpaksa					
14	Saya menggunakan masa selepas waktu persekolahan untuk menghadiri mesyuarat kurikulum dan mesyuarat panitia di sekolah					
15	Saya sentiasa memastikan saya mempunyai masa yang secukupnya untuk sesi PdPc dalam kelas saya					
16	Saya sentiasa melaksanakan PdPc yang telah saya rancang berdasarkan peruntukan masa yang ditetapkan					
17	Saya seriang menepati masa dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada saya					
18	Saya selalu melaksanakan aktiviti kelas tambahan untuk murid dalam mata pelajaran yang saya ajar di luar masa persekolahan					

Tamat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Terima kasih atas kesudian tuan/puan meluangkan masa.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN B

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
35900 Tanjong Malim
Perak Darul Ridzuan, Malaysia
Tel : 605 450 5487 (Dekan), 450 5494, 450 5480, 450 5490, 450 5473
Fax : 605 459 4649
http://ips.upsi.edu.my Email : ips@upsi.edu.my

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Institut Pengajian Siswazah

Rujukan Tuan :
Rujukan Kami : UPSI/IPS-1/623.4
Tarikh : 20 Januari 2020

KEPADA SESIAPA YANG BERKENAAN

Tuan/Puan ,

PENGESAHAN STATUS PELAJAR

Dengan segala hormatnya dimaklumkan pelajar sebagaimana nama dan nombor matrik seperti di bawah adalah pelajar Program Pengajian Siswazah, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI).

Nama Pelajar	: Suffian Bin Hj Jalet
No. Matrik	: P20161000752
No. Kad Pengenalan	: 700530135613
Program Pengajian	: Doktor Falsafah
Bidang Pengajian	: PT11 - Pengurusan Pendidikan
Fakulti	: Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Sesi Kemasukan	: Semester 1 Sesi 2016/2017
Status Pengajian	: Separuh Masa

Sekian, untuk makluman.

'UNIVERSITI NO.1 PENDIDIKAN'

Saya yang menjalankan amanah,

(DR. SURIANI BINTI ABDUL HAMID)
Timbalan Dekan (Kemasukan & Pengkuliahan), Institut Pengajian Siswazah
b.p Dekan
01548797613

LAMPIRAN C

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
35900 Tanjong Malim
Perak Darul Ridzuan, Malaysia
Tel : 605 450 5487 (Dekan), 450 5494, 450 5480, 450 5490, 450 5473
Fax : 605 459 4649
http://ips.upsi.edu.my Email : ips@upsi.edu.my

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Institut Pengajian Siswazah

Rujukan Tuan :
Rujukan Kami : UPSI/IPS-1/623.5
Tarikh : 20 Januari 2020

KEPADA SESIAPA YANG BERKENAAN

Tuan/Puan ,

PENGESAHAN PELAJAR UNTUK MEMBUAT PENYELIDIKAN

Perkara di atas adalah dirujuk dengan segala hormatnya.

2. Adalah dimaklumkan pelajar sebagaimana nama dan nombor matrik seperti di bawah adalah pelajar Program Pengajian Siswazah , Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI);

Nama Pelajar	: Suffian Bin Hj Jalet
No. Kad Pengenalan	: 700530135613
No. Matrik	: P20161000752
Program Pengajian	: Doktor Falsafah
Bidang Pengajian	: PT11 - Pengurusan Pendidikan
Fakulti	: Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Sesi Kemasukan	: Semester 1 Sesi 2016/2017

3. Sehubungan itu, pihak kami memohon jasa baik pihak tuan supaya dapat membenarkan pelajar tersebut membuat kajian serta penyelidikan di tempat tuan/puan bagi memenuhi pengajian beliau di UPSI.

Sekian, untuk makluman.

'UNIVERSITI NO.1 PENDIDIKAN'

Saya yang menjalankan amanah,

(DR. SURIANI BINTI ABDUL HAMID)
Timbalan Dekan (Kemasukan & Pengkuliahan), Institut Pengajian Siswazah
b.p Dekan

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
ARAS 1-4, BLOK E8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA

TEL: 0388846591
FAKS: 0388846579

LAMPIRAN D

Ruj. Kami: KPM.600-3/2/3-eras(217)
Tarikh: 20 Februari 2020

SUFFIAN BIN HAJI JALET
NO. KP: 700530135613

LOT 4665, LRG. SUMBER ALAM 7, SUMBER ALAM SANCTUARY
JLN. PELITA OFF JLN. SULTAN TENGAH, 93050 KUCHING
SARAWAK

Tuan,

KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.

"HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN BIASA DI NEGERI SARAWAK"

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua/Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **21 Februari 2020** hingga **30 September 2020**.

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"SEHATI SEJIWA"

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

Salinan kepada:-

JABATAN PENDIDIKAN SARAWAK

SURAT INI DIJANA OLEH KOMPUTER DAN TIADA TANDATANGAN DIPERLUKAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

LAMPIRAN E

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
Jalan Diplomatik, Off Jalan Bako
Petra Jaya, 93050 Kuching, Sarawak.

Tel : 082-473445
Faks : 082-473684
Emel : unitlatihan007@gmail.com

Ruj. Kami: JPNS.SKPP.LAT.600-1/1/1 (68)
Tarikh: 28 Februari 2020

SUFFIAN BIN HAJI JALET
NO. KP: 700530135613

LOT 4665, LRG. SUMBER ALAM 7, SUMBER ALAM SANCTUARY
JLN. PELITA OFF JLN. SULTAN TENGAH, 93050 KUCHING
SARAWAK

Tuan,

KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH, INSTITUT-INSTITUT PERGURUAN, JABATAN PENDIDIKAN DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pada dasarnya Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak tiada sebarang halangan untuk membenarkan tuan menjalankan kajian bertajuk:

"Hubungan Amalan Kepimpinan Distributif Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Harian Biasa Di Negeri Sarawak"

3. Diingatkan bahawa sepanjang tempoh kajian tersebut, tuan adalah tertakluk kepada peraturan yang sedang berkuatkuasa dan menjalankan kajian seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia bil. KPM.600-3/2/3-eras(217) bertarikh 20 Februari 2020.

4. Jabatan ini memohon agar sesalinan laporan kajian dihantar ke Unit Latihan Dan Kemajuan Staf, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak sebaik sahaja selesai untuk tujuan rekod dan rujukan.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

[KUSWADY BIN CHIL]
Sektor Khidmat Pengurusan Dan Pembangunan
b.p Pengarah Pendidikan
Sarawak.

KC/mi/kajian/-