

Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru SJKC

(Headteacher's Distributive Leadership Practices and Its Relationship with SJKC Teacher's Commitment)

Lee Huee Kun^{1*}, Mohd Izham Mohd Hamzah²

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: p111332@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: izham@ukm.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Lee Huee Kun

(p111332@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan distributif

Komitmen guru

Pendidikan Malaysia

KEYWORDS:

Distributive leadership

Teacher commitment

Malaysia education

CITATION:

Lee, H. K. & Mohd Izham (2023). Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002073. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2073>

ABSTRAK

Guru besar masih kurang jelas tentang kepimpinan distributif yang cenderung kepada pertanggungjawaban bersama lalu menjejaskan komitmen guru. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru SJKC. Informasi kajian dapat dijadikan rujukan KPM dalam menilai keberkesanan amalan kepimpinan distributif mengikut kondisi Malaysia. Kajian ini berbentuk tinjauan dan mengaplikasikan pendekatan kuantitatif. Borang soal selidik dalam bentuk Google Form telah diedarkan kepada 291 orang guru daripada 1195 populasi secara rawak mudah. Data kuantitatif yang dikumpulkan telah ditafsirkan secara deskriptif dan inferensi dengan perisian SPSS versi 26. Kajian melaporkan tahap amalan kepimpinan distributif guru besar (min=4.17, sp=0.44) pada tahap tinggi. Manakala tahap komitmen guru (min=3.57, sp=0.71) pada tahap sederhana tinggi. Analisis Spearman Rho menunjukkan terdapat hubungan positif kuat yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap komitmen guru ($r = 0.617$, $p > 0.05$). Kesimpulannya kajian ini membuktikan wujudnya hubungan positif kuat antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru SJKC. Amalan kepimpinan distributif terbukti sesuai dengan perubahan dan tuntutan semasa demi memupuk pemimpin berkualiti serta berupaya memupuk komitmen guru. Hasil kajian memberi mesej kepada KPM bahawa amalan kepimpinan distributif boleh meningkat kualiti pemimpin lalu memupuk komitmen guru. KPM perlu menyebarkan amalan kepimpinan distributif secara meluas kepada pemimpin sekolah mahupun pemimpin pertengahan dengan program yang sesuai. Kajian lanjutan boleh mengkaji ciri-ciri demografi yang mempengaruhi tahap amalan kepimpinan distributif dan komitmen guru.

ABSTRACT

Headteachers are still unclear about distributive leadership and then affects teacher's commitment. This study aims to identify the level of headteacher's distributive leadership practice and its relationship with the level of commitment of SJKC teachers. The study information can be used as a reference for KPM in evaluating the effectiveness of distributive leadership practices according to Malaysian conditions. This is a survey study and applies a quantitative approach. A questionnaire in google form was distributed to 291 teachers from 1195 population in a simple random manner. The quantitative data collected was interpreted descriptively and inferentially with SPSS software version 26. The study reported the level of distributive leadership practices of head teachers (mean=4.17, sp =0.44) at a high level. While the level of teacher commitment (mean=3.57, sp =0.71) is moderately high. Spearman Rho analysis shows that there is a strong and significant positive relationship between the principal's distributive leadership practices and the level of teacher commitment ($r = 0.617, p > 0.05$). In conclusion, this study proves that there is a strong positive relationship between the principal's distributive leadership practices and the commitment of SJKC teachers. The practice of distributive leadership is proven to be in line with current changes and demands in order to foster quality leaders and teacher commitment. The results of the study give a message to the KPM needs to spread the practice of distributive leadership widely to school leaders and middle leaders with appropriate programs. Further studies can examine the demographic characteristics that influence the level of distributive leadership practices and teacher's commitment.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dalam memperkukuhkan kepentingan amalan kepimpinan distributif guru besar dalam merangsang komitmen guru bagi membina pasukan berkualiti yang berupaya meningkatkan prestasi murid.

1. Pengenalan

Kepimpinan distributif yang berkesan berupaya memupuk komitmen guru. Kepimpinan distributif merupakan satu pasukan pemimpin berinteraksi antara satu sama lain dan bekerjasama mengikut kemahiran pengikut demi memajukan organisasi ([Sonmez & Gokmenoglu, 2022](#)). Lantaran itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah beralih ke arah model kepimpinan distributif untuk memupuk gaya kepimpinan yang lebih berkesan untuk menjamin setiap sekolah di Malaysia mempunyai pemimpin yang berkualiti.

Amalan kepimpinan distributif berupaya mencapai hasrat PPPM ke arah kecemerlangan institusi pendidikan ([Zakaria & Mokhtar, 2022](#)). Amalan ini boleh mengubah sikap, tindakan, motivasi diri, serta cara guru bekerja. Amalan ini mengalihkan guru daripada sikap individualistik kepada kolektif dan saling berkolaboratif. Maka, amalan ini dapat

menghasilkan interaksi yang aktif antara guru besar dan pengikutnya (Susan & Yan, 2020) serta mengurangkan jurang antara guru besar dan guru (Siva & Vimala, 2021).

Sementara itu, komitmen guru merujuk kepada ikatan emosi yang ditunjukkan oleh guru terhadap kerja mereka (Werang et al., 2022). Isu komitmen turut mempengaruhi kecemerlangan dan budaya organisasi (Williams, 2022; Norawati et al., 2022). Guru yang berkomitmen tinggi boleh membuat perubahan kepada pembelajaran dan pencapaian pelajar mereka (Iksang & Minjung, 2022). Mereka akan lebih dedikasi terhadap sekolah yang berkhidmat dan dapat melaksanakan kewajipan mereka sebagai pendidik dengan baik (Masduki, 2021).

Terdapat banyak kajian telah membuktikan hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru (Huaman & Lahlouh, 2022; Ramathevi & Ahmad 2021; Thien & Tan, 2019). Penglibatan guru dan pihak berkepentingan dalam kepimpinan adalah penting dalam membuat keputusan secara positif demi meningkatkan kepuasan dan komitmen kakitangan sekolah (Liu & Werblow, 2019). Namun begitu, kebanyakan pentadbir masih kurang jelas tentang kepimpinan distributif yang cenderung kepada pertanggungjawaban bersama lalu menyebabkan sekolah sukar diurus (Sally, Edmond & Keith, 2017). Guru besar yang cenderung kepada kepimpinan tradisional kurang pengetahuan tentang amalan kepimpinan distributif (Mohd Yusaini & Mohd Izham, 2020). Maka, golongan guru besar ini tidak mementingkan amalan kolaborasi antara guru serta tidak minat untuk mengubah struktur sekolah. Lebih-lebih lagi, ada juga guru besar yang sibuk dengan urusan luar sehingga menjejaskan kebajikan dan tahap komitmen guru (Sri Mohana & Aida Hanim, 2020).

Tambahan lagi, laporan TALIS 2018 (OECD, 2019) menunjukkan terdapat aspek yang menjadikan tugas guru lebih mencabar daripada profesional lain. Guru perlu bertindak balas terhadap pelbagai keperluan pelajar yang sukar diramal. Lantaran itu, beban tugas rasmi dan bukan rasmi guru mampu mempengaruhi motivasi dan komitmen guru untuk bekerja (Arizul & Dg Norizah, 2018). Hal ini bertambah serius sehingga ramai guru membuat keputusan untuk bersara pilihan. Justeru, peranan guru besar dalam meningkatkan komitmen guru menjadi satu cabaran kepada sistem pendidikan.

Selain itu, laporan TALIS (OECD, 2019) juga menunjukkan guru tidak terlibat dalam reka bentuk perubahan menyebabkan guru tidak berkomited semasa pelaksanaan perubahan tersebut. Laporan ini turut menyatakan terdapat jurang antara visi dan aspirasi profesional dengan organisasi kerja masih tinggi. Dapatan ini sejajar dengan kajian Mohd Yusaini dan Mohd Izham (2020) bahawa kebanyakan nilai, visi, misi dan matlamat yang ditentukan oleh pemimpin tanpa persetujuan guru telah menyebabkan konflik antara hala tuju sekolah dengan harapan guru.

Di samping itu, terdapat 21 buah Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di bawah PPD Klang. Namun, taburan guru dan murid adalah tidak seimbang. Hal ini kerana terdapat 4 buah SJKC yang berada di luar bandar dengan enrolmen kurang daripada 200 orang murid, manakala 5 buah sekolah bandar pula mempunyai enrolmen lebih daripada 2000 orang murid (Portal Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, 2022). Maka, adalah penting untuk mengenal pasti amalan kepimpinan yang berkesan supaya menjamin kemenjadian murid daerah ini.

Justeru, kajian ini berperanan untuk menjana satu data empirikal untuk menyokong kaitan amalan kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru. Kajian ini

bertujuan mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru SJKC. Tiga objektif kajian telah digariskan iaitu:

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan distributif guru besar.
- ii. Mengetahui tahap komitmen guru
- iii. Menentukan hubungan antara amalan kepimpinan distributif guru besar mengikut persepsi guru dengan komitmen guru.

2. Sorotan Literatur

2.1. Kepimpinan Distributif

Konsep kepimpinan distributif diperkenalkan oleh Jack R. G. pada tahun 1951. Menurut [Jack \(1951\)](#), ia merupakan usaha pembangunan potensi ahli untuk memimpin dalam sesebuah kumpulan. Kemudian, [Elmore \(2000\)](#) dan [Gronn \(2000\)](#) pula mentakrifkan kepimpinan distributif sebagai amalan yang berkait dengan pasukan pakar untuk menjana lebih banyak hasil. Ia mencerminkan kebolehan pemimpin membahagikan kerja dan kuasa kepada ahli-ahli berdasarkan kemahiran ahli.

Kajian lampau menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif telah membawa pelbagai implikasi terhadap sistem pendidikan. Berdasarkan kajian-kajian ini, amalan kepimpinan distributif guru yang berkesan berupaya menambahbaikkan pengoperasian sekolah menjadi lebih efisien serta efektif ([Muaza et al., 2022](#); [Siva & Vimala, 2021](#); [Zuraidah & Leong, 2018](#); [Darlene, 2019](#)). Guru besar berupaya mempromosi hala tuju sekolah dengan berkesan ([Ramathevi & Ahmad, 2021](#); [Nawab & Asad, 2020](#)), membina budaya sekolah yang bermuafakat ([Lai, Tan & Omar, 2019](#); [Martin et al., 2019](#)) serta membenarkan perkongsian kuasa ([Judith Amels et al., 2020](#)) melalui amalan kepimpinan distributif. Guru besar juga dapat mempertingkatkan pencapaian murid bersama guru melalui perkongsian tanggungjawab ([Hamzah & Jamil, 2019](#)). Namun, masih terdapat pentadbir menggunakan kuasa mereka untuk menghadkan pengikut supaya mengekalkan kawalan keseluruhan ke atas semua keputusan utama ([Bush & Ng, 2019](#)). Penentuan hala tuju tanpa persetujuan guru sering menyebabkan konflik antara hasrat pihak pentadbir dengan harapan guru ([Tam & Mohd Izham, 2017](#)). Lantaran itu, darjah perkongsian tanggungjawab pada tahap rendah ([Aldaihani, 2020](#)).

2.2. Teori Kepimpinan Distributif Gronn

Menurut [Gronn \(2000\)](#), kepimpinan merupakan satu jaringan kumpulan berkualiti. Pemimpin perlu bekerjasama dengan orang bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Maka, ia melibatkan pengagihan pekerja dan kuasa dalam organisasi. Kemudian [Gronn \(2000\)](#) menjelaskan kepimpinan distributif ialah tindakan bersepadu "*concertive action*" yang dicirikan oleh saling bergantung, koordinasi dan tingkah laku yang saling melengkapi dalam kalangan individu. Tindakan ini menekankan aspek holistik yang membangunkan aktiviti dan proses kepimpinan kolektif ([Currie & Lockett, 2011](#)). Dalam konteks sekolah, tindakan ini boleh dirujuk kepada pasukan panitia yang bertindak bersepadu semasa menjalankan program untuk meningkatkan prestasi murid.

2.3. Model Kepimpinan Distributif Gordon

Menurut [Gordon \(2005\)](#), kepimpinan distributif adalah kepimpinan yang diintegrasikan oleh guru besar ke seluruh sekolah demi penambahbaikan pencapaian sekolahnya. Model

ini telah meringkaskan instrumen DLRS [Elmore \(2000\)](#) melalui analisis faktor pada tahun 2005. Beliau telah menggabungkan dimensi membuat keputusan serta dimensi penilaian dan pembangunan profesional menjadi dimensi perkongsian tanggungjawab. Oleh itu, kajian ini fokus kepada Model [Gordon \(2005\)](#) yang mempunyai empat dimensi berikut.

i. Dimensi Misi, Visi dan Matlamat

[Gordon \(2005\)](#) percaya prestasi murid boleh ditingkatkan dengan mempromosikan pelan strategik yang berfokuskan usaha peningkatan akademik kepada guru-guru sekolah. Sokongan guru terhadap hala tuju ini kemudian dapat mewujudkan amalan kolaborasi dan komuniti pembelajaran profesional dalam sekolah.

ii. Dimensi Budaya Sekolah

Menurut [Gordon \(2005\)](#), budaya sekolah akan menuntun ahlinya bertindak dan membuat keputusan yang selaras dengan hala tujunya. Amalan kepimpinan distributif dapat menyediakan satu saluran yang berdaya maju kepada semua pihak untuk berkolaborasi terhadap sesuatu situasi baharu.

iii. Dimensi Amalan Kepimpinan

Menurut [Gordon \(2005\)](#), amalan kepimpinan merujuk kepada kemahiran pemimpin menentukan, menyampaikan arahan dan mengamalkan interaksi dengan pengikut semasa proses memimpin. Maka, guru besar memikul tanggungjawab yang berat untuk menyebarkan kemahiran ini kepada pemimpin rasmi dan tidak rasmi dalam sekolah.

iv. Dimensi Perkongsian Tanggungjawab

Menurut [Gordon \(2005\)](#), perkongsian tanggungjawab berlaku apabila guru besar dan guru berkongsi akauntabiliti untuk meningkatkan pencapaian murid. Perkongsian ini adalah berdasarkan kemahiran, pengalaman serta kepentingan setiap ahli dalam sekolah. Guru akan diberi kuasa untuk membuat keputusan dan penilaian untuk meningkatkan kualiti murid.

2.4. Komitmen Guru

Komitmen merupakan unsur penting yang mempengaruhi kecapaian matlamat organisasi ([Werang et al., 2022](#)). Kejayaan sesebuah sekolah selalu dikaitkan tahap komitmen ahli organisasinya. [Meyer dan Allen \(1997\)](#) mendefinisikan komitmen sebagai tindakan individu ke arah satu hala tuju. Mereka telah memperkenalkan tiga elemen komitmen, iaitu elemen afektif, berterusan dan normatif untuk menggambarkan sikap pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang komited akan rajin bekerja untuk menuntut matlamat yang disasarkan oleh organisasi ([Meyer & Allen, 2004](#)).

Komitmen dalam bidang pendidikan boleh dilihat dalam reaksi guru terhadap profesionnya ([Ismail et al., 2022](#)). Komitmen guru dapat dijelaskan sebagai simbol ketaatan dan kepatuhan kepada sekolah berkhidmat serta simbol etika kerja ([Simpson et al., 2022](#)). Maka, komitmen guru terhadap sekolah merupakan unsur utama dalam keberkesanan dasar pendidikan sesebuah negara ([Leithwood et al., 2006](#)). Guru yang mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap kerja dan sekolah akan menunjukkan kesetiaan yang kuat. Kesetiaan ini akan mempengaruhi kepercayaan guru terhadap

tujuan dan nilai sekolah dan lebih suka kekal di sekolah tersebut (Meyer, Allen & Smith, 1993). Lantaran itu, NCTE (1998) telah merumuskan komitmen guru sebagai sikap dedikasi dan pengabdian guru terhadap profesion perguruan yang mulia.

Kajian lampau menunjukkan komitmen guru Malaysia pada tahap tinggi (Hassan & Ghani, 2022; Ramathevi & Ahmad, 2021). Guru menunjukkan sikap positif dan minat guru terhadap kerjayanya (Azizul & Mohamed Yusoff, 2018), mahupun di kawasan luar bandar (Jalani, 2021; Latipah & Khairuddin, 2021). Namun, kajian Ali dan Siti (2017) mendapati komitmen guru PJK sekolah luar bandar hanya pada tahap sederhana tinggi.

2.5. Teori Side-bet Becker (1960)

Becker (1960) melihat komitmen sebagai kecenderungan ahli untuk melibatkan diri dalam aktiviti setelah menilai kos jika berhenti aktiviti tersebut. Teori Side-bet Becker (1960) selaras dengan dimensi komitmen berterusan yang merujuk kepada pertimbangan kos atau kerugian jika pekerja menukar kedudukannya dalam organisasi (Stebbins, 1969; Wallace, 1997; Meyer & Allen, 1990). Kos yang dipertimbangkan termasuk masa, tenaga serta wang yang dilaburkan oleh pekerja untuk kekalkan kedudukan semasa. Meyer dan Allen (1997) berpendapat bahawa pertimbangan ini dapat meningkatkan komitmen berterusan menjadi lebih konsisten.

2.6. Model Tiga Komponen Meyer dan Allen (1997)

Meyer dan Allen (1991) menyatakan komitmen ialah suatu pernyataan psikologi yang dapat digambarkan melalui komitmen organisasi. Pernyataan ini merujuk ciri hubungan pekerja dengan organisasi dan implikasinya dalam keputusan untuk terus menjadi anggota dalam organisasi. Tiga komponen komitmen ini saling berkaitan semasa proses pusing ganti organisasi, namun berbeza dalam keadaan fikiran. Kajian ini fokus kepada Model Meyer dan Allen (1997) dalam perbincangan komitmen guru mengikut dimensi berikut.

i. Komitmen Afektif

Meyer dan Allen (1997) menyifatkan komitmen afektif sebagai sifat emosional pekerja sehingga membawa pengidentifikasian diri dengan penglibatan dalam organisasi. Ia akan membentuk ikatan dan perhubungan sosial ahli dalam sesebuah organisasi (Kanter, 1968). Pekerja yang berkomitmen afektif tinggi lebih bersedia untuk memikul tugas yang mereka ambil berat (Mayer & Schoorman, 1992).

ii. Komitmen Berterusan

Komitmen ini berdasarkan kos yang bakal ditanggung jika pekerja meninggalkan organisasinya (Meyer & Allen, 1997). Stebbins (1969) berpendapat bahawa komitmen berterusan timbul daripada kehadiran penalti yang dikaitkan dengan meninggalkan jawatan tertentu. Ia boleh dijelaskan sebagai apa yang menghalang seseorang untuk berubah dari satu kedudukan ke kedudukan yang lain.

iii. Komitmen Normatif

Komitmen normatif dikaitkan dengan rasa tanggungjawab untuk meneruskan pekerjaan dengan organisasi tertentu dan peranan tertentu (Meyer & Allen, 1997). Tingkah laku

normatif yang dihayati terhadap tanggungjawab menyebabkan pekerja berasa lebih dihargai untuk mengekalkan keahlian dalam organisasinya.

2.7. Kajian Lampau Hubungan Amalan Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Guru

Kesepaduan pasukan kepimpinan dengan sokongan yang maksimum boleh memberi impak yang besar kepada guru-guru dalam menyumbang komitmen kepada sekolah. Kajian-kajian lepas oleh sarjana menyatakan kepimpinan distributif mempengaruhi komitmen organisasi kerana guru akan lebih berkomited dengan amalan kepimpinan berpasukan yang saling menyokong antara satu sama lain (Hulpia et al., 2010).

Kajian Ramathevi dan Ahmad (2021) membuktikan hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru. Dapatan ini membuktikan bahawa guru besar yang berupaya mengamalkan kepimpinan distributif dengan optimum dapat meningkatkan komitmen guru. Hasil ini selaras dengan kajian Sandy (2019), kajian Akdemir dan Ayik (2017) serta Rosliza dan Mua'Azam (2019) juga mendapati bahawa pengaruh kepimpinan distributif ke atas komitmen organisasi adalah signifikan dan positif.

Selain itu, kajian Samancioglu, Baglibel dan Erwin (2020) di Gaziantep, Turkey menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru, tingkah laku organisasi dan komitmen organisasi. Dimensi amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab berupaya mempengaruhi komitmen organisasi. Guru yang berasa disokong akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap sekolah mereka.

Di samping itu, kajian Mbonu dan Azuji (2021) menyatakan terdapat hubungan positif rendah yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua sekolah Menengah di Negeri Anambra Nigeria dengan komitmen guru terhadap organisasi. Pemimpin sekolah telah bekerjasama dengan guru untuk mencipta dan menambah baik misi, visi dan objektif sekolah. Strategi ini meluaskan kepimpinan di sekeliling komuniti sekolah dan memanfaatkan potensi individu dalam menyelesaikan masalah sekolah.

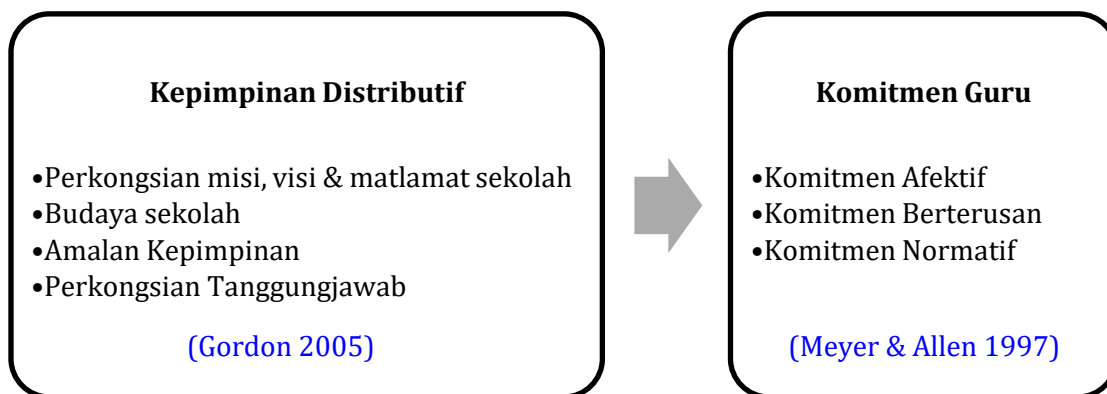
Namun, kajian Berjaoui dan Akkary (2020) mendapati amalan kepimpinan distributif tidak mempengaruhi komitmen guru di Lebanon, UAE. Walaupun sekolah tidak mempunyai amalan kepimpinan distributif, komitmen organisasi guru kekal tinggi. Hal ini kerana budaya Lebanon yang menormalkan monopoli pemimpin formal dalam membuat keputusan terutamanya keputusan pentadbiran yang dianggap di luar bidang kepakaran guru.

Selain itu, kajian Thien (2019) menunjukkan ketiadaan hubungan langsung yang signifikan antara kerjasama pasukan kepimpinan dan komitmen afektif guru untuk perubahan pembuatan keputusan dan komitmen afektif guru untuk berubah dalam konteks sekolah Malaysia. Fenomena ini mungkin disebabkan oleh struktur pengurusan birokrasi berpusat masih diamalkan di kalangan sekolah. Guru besar masih menghadkan penyertaan guru dalam membuat keputusan di peringkat sekolah. Ini menyebabkan guru menafikan keupayaan sendiri untuk membuat perubahan. Tambahan lagi, kajian Thien (2019) menunjukkan bahawa pembuat dasar hanya menggunakan persepsi mereka dan pangkalan data sedia ada sebagai garis panduan untuk membentuk dasar pendidikan

baharu dan tanpa melibatkan perkongsian pengetahuan yang berkesan di kalangan penggubal dasar di peringkat kementerian, pemimpin sekolah dan guru.

Satu kerangka konsep telah dibentuk berdasarkan teori dan model yang dibincangkan di atas. Berdasarkan [Rajah 1](#) di bawah, pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian ini merujuk kepada amalan kepimpinan distributif guru besar manakala pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini adalah komitmen guru.

Rajah 1 Kerangka Konseptual Kajian



Sumber: [Gordon \(2005\)](#) dan [Meyer dan Allen \(1997\)](#)

3. Metod Kajian

Kajian ini berbentuk tinjauan dan mengaplikasikan pendekatan kuantitatif. Reka bentuk ini boleh mencerminkan pendapat, persepsi, atau sifat-sifat populasi dengan cekap serta meluas ([Creswell & Plano, 2011](#)). Pendekatan kuantitatif dapat menguji ketepatan teori serta menerangkan peraliran atau menentukan hubungan antara dua atau lebih pemboleh ubah ([Saiyidi, Margaret & Julia, 2019](#)). Di samping itu, reka bentuk tinjauan merupakan kaedah matematik yang mudah diurus dalam menilai pemboleh ubah secara statistik ([Louis, Lawrence & Keith, 2018](#)). Maka, ia adalah kaedah yang tercekap untuk mengumpul maklumat.

Populasi guru SJKC dalam daerah ini seramai 1195 ([Portal Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, 2022](#)). Saiz sampel seramai 291 orang telah dipilih berpandukan Pensampelan [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#) mengikut teknik persampelan kebarangkalian secara rawak mudah. Pemilihan kaedah tersebut berdasarkan kesesuaian terhadap jenis kajian yang dijalankan (kajian deskriptif), populasi yang homogen (saiz sampel yang kecil), perbelanjaan (kos dan masa) serta skala pengukuran (skala nominal) ([Chua, 2011](#)). Sampel dipilih berdasarkan nombor ganjil dalam senarai nama guru setiap sekolah mengikut bilangan sampel yang diperlukan.

Kajian menggunakan kaedah soal selidik dalam bentuk *google form* untuk memperoleh data. Terdapat tiga bahagian dalam soal selidik kajian ini. Bahagian pertama mengumpul data demografi responden. Bahagian kedua mengukur kepimpinan distributif dengan soal selidik standard *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang diubahsuai oleh [Gordon \(2005\)](#). Bahagian ketiga pula mengukur komitmen guru yang diadaptasi daripada soal selidik standard *Organization Commitmen Questionnaire* (OCQ) [Meyer dan Allen \(1997\)](#). Instrumen bahagian kedua dan ketiga dibina dengan soalan tertutup untuk

memudahkan responden memilih jawapan. Skala Likert 5 mata yang diadaptasi daripada [Nunnally dan Bernstein \(1994\)](#) digunakan demi memudahkan penilaian setiap item.

Kesahan kandungan dan kesahan muka borang soal selidik kajian ini telah dinilai dan disemak oleh pakar bidang. Hasil nilai korelasi antara item adalah antara 0.32 hingga 0.873. Nilai-nilai ini lebih besar daripada 0.30. Maka, ia dianggap memenuhi kriteria kesahan ([Hair et al., 2013](#)). Di samping itu, kajian rintis yang melibatkan 30 guru SJKC di daerah Petaling Perdana telah dijalankan untuk mengukur kebolehpercayaan item. Hasil kajian rintis melaporkan nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan telah mencatat tahap tinggi iaitu $\alpha = 0.957$, ($\alpha > 0.80$). Nilai alpha ini dianggap baik dan boleh digunakan untuk kajian sebenar ([Bland & Altman, 1997](#)).

Seterusnya, data kuantitatif yang dikumpulkan melalui soal selidik akan ditafsirkan secara deskriptif dan inferensi dengan perisian SPSS versi 26. Data kajian disembahkan dalam bentuk numerikal dan dianalisis dengan statistik deskriptif dan inferensi bagi mendapatkan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai serta nilai korelasi.

Analisis deskriptif digunakan membantu pengkaji dalam memerihalkan, memapar dan menjadualkan data mentah ([Arsaythamby & Arumugam, 2013](#)). Analisis ini digunakan untuk melihat tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dan tahap komitmen guru mengikut interpretasi skor [Nunnally dan Bernstein \(1994\)](#). Skor min 1.00 hingga 2.00 diinterpretasikan pada tahap rendah, 2.01 hingga 3.00 pada tahap sederhana rendah, 3.01 hingga 4.00 pada tahap sederhana tinggi, 4.01 hingga 5.00 pada tahap tinggi.

Manakala analisis inferensi dengan ujian korelasi digunakan untuk menguji hipotesis yang dibina untuk menjawab persoalan kajian ketiga. Ujian Normaliti Kolmogorov-Smirnov akan dijalankan sebagai prasyarat untuk memenuhi penggunaan kaedah korelasi Pearson atau Spearman. Tahap hubungan antara dua pemboleh ubah diinterpretasikan dengan nilai pekali korelasi (r), iaitu antara -1.00 (hubungan yang songsang) dan +1.00 (hubungan yang selari). Nilai r ditafsirkan dengan tahap hubungan sangat kuat (0.81 hingga 1.0), kuat (0.61 hingga 0.80), sederhana kuat (0.41 hingga 0.60), lemah (0.21 hingga 0.40) dan sangat lemah (0.01 hingga 0.20), ([Cohen, Manion & Morrison 2018](#)).

4. Dapatan Kajian

4.1. Profil Demografi Responden

Dalam kajian ini, 62.5% responden (182 orang) merupakan guru muda yang berumur 40 tahun ke bawah. Manakala 25.8% responden (75 orang) adalah guru veteran atau guru yang berpengalaman lebih daripada 20 tahun. Selain itu, 86.3% (251 orang) responden adalah siswazah dan telah memegang gred jawatan DG41 atau ke atas. Namun, masih terdapat 40 orang responden (13.7%) yang belum memiliki ijazah sarjana muda.

4.2. Tahap Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar di Daerah Klang

Analisis deskriptif bagi tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dilaporkan dalam [Jadual 1](#). Hasil kajian menunjukkan dimensi perkongsian visi, misi dan matlamat mencatat min tertinggi (min = 4.34, SP = 0.50) serta mencapai tahap tinggi. 276 orang (94.6%) responden setuju bahawa guru besar menterjemahkan hala tuju sekolah dalam tindakannya untuk meningkatkan prestasi akademik murid. Diikuti dengan dimensi

perkongsian tanggungjawab (min =4.23, SP = 0.46), dimensi budaya sekolah (min =4.18, SP = 0.54) yang turut mencapai tahap tinggi. 268 orang (92.1%) responden berpendapat bahawa guru besar menggalakkan mereka berkolaborasi dengan guru lain dalam usaha penambahbaikan prestasi akademik murid.

Jadual 1: Analisis Deskriptif bagi Tahap Amalan Kepimpinan Distributif guru besar

Dimensi	Min	Sisihan Piawai (sp)	Interpretasi
Perkongsian visi, misi dan matlamat	4.34	0.50	Tinggi
Budaya sekolah	4.18	0.54	Tinggi
Amalan Kepimpinan	3.91	0.57	Sederhana Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.23	0.46	Tinggi
Keseluruhan	4.17	0.44	Tinggi

270 orang (92.8%) responden menyatakan mereka terlibat dalam proses membuat keputusan berkaitan usaha peningkatan prestasi akademik murid. Dimensi amalan kepimpinan (min =3.91, SP = 0.57) mencatat skor min terendah (min=3.91; SP=0.57) pada tahap sederhana tinggi. 263 orang (90.4%) responden setuju bahawa guru besar mereka aktif dalam menyediakan program pembangunan profesional untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan di sekolah. Namun, hanya 229 orang (78.7%) responden setuju bahawa guru besar memotivasikan guru untuk menjadi pemimpin. Kesimpulannya, hasil analisis deskriptif menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif guru besar mengikut persepsi guru SJKC di daerah Klang pada tahap tinggi (min =4.17, SP = 0.44). Responden berpendapat guru besar SJKC Klang berjaya mengintegrasikan keempat-empat dimensi kepimpinan distributif dalam usaha peningkatan prestasi akademik murid.

4.3. Tahap Komitmen Guru SJKC di Daerah Klang

Analisis deskriptif bagi tahap komitmen guru ditunjukkan dalam [Jadual 2](#). Dimensi komitmen afektif pada tahap sederhana tinggi mencatat nilai min tertinggi (min =3.93; SP = 0.76). 220 orang (75.6%) responden merasakan semangat kekitaan yang kuat terhadap sekolahnya. Dimensi berterusan (min =3.54; SP = 0.83) juga mencapai tahap sederhana tinggi. 160 orang (55%) responden bimbang sekolah lain tidak memberikan kemudahan sebaik sekolah ini sekiranya meninggalkan sekolah mereka. Hanya 122 orang (41.9%) responden bimbang kehidupannya akan terganggu sekiranya meninggalkan sekolah mereka.

Jadual 2: Analisis Deskriptif bagi Tahap Komitmen Guru

Dimensi	Min	Sisihan Piawai (sp)	Interpretasi
Komitmen Afektif	3.93	0.76	Sederhana Tinggi
Komitmen Berterusan	3.54	0.83	Sederhana Tinggi
Komitmen Normatif	3.24	0.88	Sederhana Tinggi
Keseluruhan	3.57	0.71	Sederhana Tinggi

Dimensi komitmen normatif pula menyumbang nilai min terendah (min =3.24; SP = 0.88) juga pada tahap sederhana tinggi. 223 orang (76.6%) responden tidak setuju dengan pernyataan "Saya akan berasa bersalah jika meninggalkan sekolah ini". Namun, 152 orang (52.2%) responden setuju bahawa mereka setia untuk terus kekal di sekolahnya. Min

keseluruhan bagi tahap komitmen guru ialah 3.57 dengan sisihan piawai 0.71. Nilai ini menunjukkan tahap komitmen guru pada tahap sederhana tinggi. Kebanyakan guru dapat menerima hala tuju sekolah dan berkomited untuk mencapainya. Namun, hanya segelintir guru berasa wajib untuk terus kekal di sekolahnya.

4.4. Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dengan Komitmen Guru

Ho1 yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif guru besar mengikut persepsi guru dengan tahap komitmen guru dibina dan diuji dengan ujian korelasi.

Ujian Normaliti Kolmogorov-Smirnova menunjukkan $p=0$ ($p<0.05$). Maka, ujian Spearman's rho telah digunakan untuk menjawab hipotesis tersebut. [Jadual 3](#) menunjukkan pekali Spearman's rho dengan nilai positif r , di mana r ($n = 291, p=0$) = 0.617, $p < 0.05$. Ho 1 gagal diterima (ditolak). Maka, terdapat hubungan positif kuat yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif guru besar mengikut persepsi guru dengan tahap komitmen guru. Hubungan linear yang kuat antara kedua-dua pemboleh ubah menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan kepimpinan distributif guru besar semakin tinggi komitmen guru.

Jadual 3: Ujian Korelasi Spearman's rho

Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar		
Komitmen Guru	Koefisien Korelasi	.617**
	Sig. (2-hujung)	.000
	N	291

**. Signifikan pada nilai $p>0.01$

5. Perbincangan

5.1. Tahap Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar

Tahap amalan kepimpinan distributif guru besar pada tahap tinggi. Guru besar telah menerapkan dimensi-dimensi Model Kepimpinan Distributif [Gordon \(2005\)](#) dalam usaha penambahbaikan pencapaian sekolahnya. Dapatan kajian selari dengan kajian [Lai, Tan dan Omar \(2019\)](#) bahawa guru besar telah mempraktikkan semua dimensi amalan kepimpinan distributif secara berkesan. Namun, dapatan kajian bertentangan dengan kajian [Bush dan Ng \(2019\)](#) yang menyatakan guru besar hanya mengamalkan amalan distributif secara sederhana akibat guru besar menghadkan guru-guru dalam membuat keputusan utama. Ini mungkin disebabkan guru besar di lokasi kajian [Bush dan Ng \(2019\)](#) hanya mengamalkan dimensi yang sesuai dengan budaya sekolahnya dan tidak mementingkan dimensi amalan kepimpinan dan amalan perkongsian tanggungjawab.

Kajian ini mendapati dimensi perkongsian visi, misi dan matlamat pada tahap tinggi dan mencatat skor min tertinggi. Guru besar berupaya menjelaskan hala tuju sekolah kepada guru dalam usaha penambahbaikan pencapaian akademik murid. Ini konsisten dengan kajian [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#) bahawa guru besar yang mempromosi hala tuju sekolah dengan berkesan dapat merangsang komitmen guru untuk bertindak. Namun, ia berbeza dengan kajian [Tam dan Mohd Izham \(2017\)](#) yang menyatakan kebanyakan hala tuju ditentukan tanpa persetujuan guru lalu menyebabkan konflik antara hasrat sekolah

dengan harapan guru. Hal ini mungkin disebabkan guru besar masih tidak jelas dengan kepentingan perkongsian hala tuju sebelum gelombang ketiga PPPM dilaksanakan. Selain itu, hasil kajian menunjukkan dimensi budaya sekolah pada tahap tinggi. Guru besar berjaya membina iklim sekolah yang kondusif untuk menyokong perkembangan aktiviti PdPc. Guru besar berupaya menggalakkan kolaborasi antara guru dalam usaha penambahbaikan prestasi akademik murid. Dapatan ini sejajar dengan kajian [Nawab dan Asad \(2020\)](#) bahawa guru besar di Pakistan telah membina budaya sekolah yang mendorong inisiatif dalaman sekolah untuk berinteraksi dan kerjasama di kalangan guru.

Dimensi amalan kepimpinan pada tahap sederhana tinggi. Guru besar didapati aktif dalam menyediakan program pembangunan profesional dan peluang kepada guru untuk meningkatkan keupayaan kepimpinannya. Namun masih ada guru yang tidak dimotivasikan untuk memegang peranan pemimpin. Dapatan ini berbeza dengan kajian [Mohd Izham dan Mohd Fadzil \(2019\)](#) yang mendapati dimensi amalan kepimpinan pengetua di Negeri Sembilan pada tahap tinggi. Ini mungkin disebabkan kajian [Mohd Izham dan Mohd Fadzil \(2019\)](#) menggunakan model Inventori Kepimpinan Distributif [Hulpia \(2009\)](#) yang mempunyai tafsiran dan dimensi yang berbeza tentang amalan kepimpinan. Selain itu, dapatan turut berbeza dengan kajian [Zoolaiha, Omar dan Khoo \(2017\)](#) yang menyatakan dimensi amalan kepimpinan pengetua di Selangor hanya pada tahap sederhana kerana guru besar kurang fokus kepada pembangunan kepimpinan guru kerana sukar merancang program yang sesuai mengikut masa dan sumber guru-guru ([Zoolaiha, Omar & Khoo, 2017](#)).

Sementara itu, dimensi perkongsian tanggungjawab didapati pada tahap tinggi. Semua guru di sekolah telah berkongsi tanggungjawab dan idea dalam meningkatkan prestasi akademik murid. Ini sejajar dengan kajian [Martin et al. \(2019\)](#) bahawa guru besar di sekolah pendalaman Ireland berupaya berkongsi kuasa dan tanggungjawab demi kepentingan bersama. Namun, dapatan ini berbeza dengan kajian [Aldaihani \(2020\)](#) yang menyatakan darjah perkongsian tanggungjawab pada tahap rendah di Kuwait kerana mereka masih mengamalkan kepimpinan autokratik.

Kesimpulannya, guru besar telah mempraktikkan amalan kepimpinan distributif yang mengalihkan guru daripada sikap individualistik kepada kolektif dan saling berkolaboratif. Guru besar mampu menterjemahkan hala tuju sekolah kepada ahli sekolah serta membudayakan amalan kolaborasi untuk mewujudkan iklim sekolah yang menyokong hala tuju sekolah. Namun, guru besar memotivasikan dan membangunkan lebih banyak guru pemimpin. Akauntabiliti dalam peningkatan pencapaian murid harus dikongsi oleh semua warga sekolah.

5.2. Tahap Komitmen Guru

Hasil kajian melaporkan komitmen guru secara keseluruhan pada tahap sederhana tinggi. Ini menunjukkan kesediaan guru untuk menyumbangkan masa dan tenaga mereka dalam usaha mencapai hala tuju sekolah pada tahap sederhana tinggi. Dapatan ini sama dengan kajian [Ali dan Siti \(2017\)](#) bahawa guru PJK di daerah Gua Musang, Kelantan pada tahap sederhana tinggi. Namun, dapatan ini berbeza dengan kajian [Jalani \(2021\)](#) yang mendapati komitmen guru di sekolah rendah luar bandar daerah Ranau, Sabah pada tahap tinggi. Ini mungkin disebabkan oleh penggunaan model komitmen guru yang berbeza dalam kajian [Jalani \(2021\)](#) telah melihat komitmen guru daripada sudut yang berlainan.

Dimensi komitmen afektif pada tahap sederhana tinggi dan mencatat skor min tertinggi. Kebanyakan guru berasa seronok dan bersemangat untuk mencapai hala tuju sekolah. Guru-guru merasakan semangat kekitaan yang kuat dan ingin terikat dengan sekolahnya untuk menyumbang masa dan tenaga demi mencapai hala tuju sekolah. Ini selari dengan kajian [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#) di daerah Gombak yang turut mendapati dimensi komitmen afektif mencatat skor min tertinggi.

Dimensi komitmen berterusan turut pada tahap sederhana tinggi. Guru berasa kekal di sekolah semasa lebih bermanfaat dan selamat. Guru akan mempertimbangkan kerugiannya sekiranya meninggalkan sekolahnya. Namun, kebanyakan guru tidak bimbang kehidupannya akan terganggu sekiranya meninggalkan sekolahnya. Ini mungkin disebabkan peluang pekerjaan di lokasi kajian adalah luas dan guru tidak akan menganggur sekiranya meninggalkan sekolah mereka. Dapatan ini sejajar dengan kajian [Izan, Aida Hanim dan Norasmah \(2022\)](#) bahawa komitmen berterusan pensyarah IPG pada tahap sederhana tinggi. Pensyarah IPG menyatakan mereka boleh berkhidmat dengan organisasi lain sekiranya yang mempunyai skop kerja yang serupa.

Sementara itu, dimensi normatif pada tahap sederhana tinggi dan mencatat skor min terendah. Guru berasa kekal di sekolahnya adalah tindakan yang tepat. Namun, kebanyakan guru tidak berasa salah sekiranya meninggalkan sekolahnya. Ini disebabkan guru tidak mempunyai tanggungjawab untuk terus kekal di sekolah mereka. Hasil ini sama dengan kajian [Izan, Aida Hanim dan Norasmah \(2022\)](#) yang juga mendapati dimensi normatif pada tahap sederhana tinggi. Pensyarah IPG hanya mempunyai kesetiaan terhadap kepada organisasi. Mereka sanggup meninggalkan organisasinya jika perlu.

Kesimpulannya, guru berupaya memberikan komitmen semasa menjalankan tugas mereka. Guru-guru ingin menyumbang masa dan tenaga demi mencapai hala tuju sekolahnya. Mereka akan terus kekal di sekolahnya sekiranya sekolahnya dapat memberi manfaat berbanding sekolah lain. Namun, majoriti guru tidak mempunyai rasa setia dan tanggungjawab untuk terus kekal di sekolahnya sekiranya usaha mereka tidak dihargai. Mereka sanggup meninggalkan sekolahnya sekiranya mendapat peluang dan kemudahan yang lebih baik.

5.3. Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar Dengan Komitmen Guru

Dapatan melaporkan terdapat hubungan positif kuat yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif guru besar mengikut persepsi guru dengan tahap komitmen guru. Ini bermakna kepimpinan distributif yang berkesan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini konsisten dengan kajian [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#) bahawa amalan kepimpinan distributif guru besar membawa kesan yang positif terhadap komitmen guru di daerah Gombak.

Hasil dapatan juga sama dengan kajian [Sandy \(2019\)](#) bahawa keberkesanan amalan kepimpinan distributif guru besar telah membawa peningkatan komitmen guru yang berterusan. Di samping itu, hasil kajian selari dengan kajian [Rosliza dan Mua'Azam \(2019\)](#) yang juga membuktikan amalan kepimpinan distributif berupaya mempengaruhi persekitaran sekolah serta sikap guru terhadap kerjayanya.

Namun, dapatan kajian berbeza dengan kajian [Berjaoui dan Akkary \(2020\)](#) yang mendapati amalan kepimpinan distributif tidak mempengaruhi komitmen guru di

Lebanon, UAE. Komitmen organisasi guru kekal tinggi walaupun guru besar tidak mempunyai amalan kepimpinan distributif. Ini mungkin disebabkan guru di UAE telah menerima norma sekolah yang tidak mementingkan perkongsian tanggungjawab.

Amalan kepimpinan distributif memupuk keupayaan guru besar untuk berkongsi hala tuju sekolah serta membina iklim sekolah yang saling berkolaborasi. Amalan ini dapat mendorong guru bertindak lebih aktif untuk mencapai kepentingan bersama. Ini disokong oleh kajian [Mbonu dan Azuji \(2021\)](#) yang menyatakan kerjasama antara guru besar dengan guru dapat membangunkan kepimpinan di sekolah lalu merangsang guru bertindak dalam mencapai hala tuju sekolah.

Amalan kepimpinan distributif mengutamakan kemahiran seseorang guru berbanding dengan jawatan rasminya di sekolah. Maka, guru akan berasa lebih dihargai dan berkomited untuk berkongsi pengalaman. Penglibatan guru dalam membuat keputusan serta pembahagian fungsi kepimpinan mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini disokong oleh kajian [Samancioglu, Baglibel dan Erwin \(2020\)](#) bahawa dimensi amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab memberi sokongan kepada guru lalu mendorong komitmen organisasi.

Kesimpulannya, amalan kepimpinan distributif dapat mengurangkan beban pemimpin serta guru dengan pengagihan tugas yang lebih adil berdasarkan kepakaran. Amalan ini mengaitkan tindakan bersama serta mengimbangkan kolektif antara guru. Maka, ia turut menjalin hubungan yang lebih harmoni serta mengurangkan jurang antara guru besar dan guru. Ikatan dan perhubungan sosial ahli ini kemudian mencetus komitmen kesepaduan.

6. Implikasi Kajian

Dapatan kajian telah mengukuhkan Teori [Gronn \(2000\)](#) dan Model Kepimpinan Distributif [Gordon \(2005\)](#) bahawa dimensi-dimensi kepimpinan distributif membantu pemimpin untuk mewujudkan pasukan berkualiti yang bertindak bersepadu untuk meningkatkan prestasi murid. Kajian juga menyokong hujahan teori [Becker \(1960\)](#) dan Model Tiga Komponen [Meyer dan Allen \(1997\)](#) bahawa komitmen berterusan mempengaruhi niat guru untuk kekal berkhidmat dalam sekolahnya. Guru perlu diberi penghargaan supaya memupuk tingkah laku normatifnya.

Ini memberi mesej kepada KPM bahawa amalan kepimpinan distributif memainkan peranan penting dalam meningkat kualiti pemimpin. Lantaran itu, KPM boleh merancang modul atau program kepimpinan yang bersesuaian kepada pemimpin sekolah mahupun pemimpin pertengahan tentang amalan kepimpinan distributif.

Selain itu, JPN Selangor dan PPD Klang perlu membuat kajian lanjutan tentang faktor yang mempengaruhi tahap komitmen guru lalu membina strategi untuk meningkat tahap komitmen guru di daerah Klang mahupun di negeri Selangor untuk mengatasi isu-isu guru berkaitan komitmen seperti persaraan awal.

Guru besar boleh rujuk hasil kajian ini untuk mengenal pasti keperluan warga sekolah terhadap dimensi-dimensi kepimpinan distributif dan komitmen. Input kajian memberi kesedaran kepada guru supaya bersikap terbuka dan berani menerima cabaran sekiranya ditawarkan sebagai pemimpin guru.

6.1. Limitasi dan Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini tidak meneliti perbezaan ciri-ciri demografi responden terhadap dapatan kajian. Kajian lanjutan boleh mengkaji ciri-ciri demografi seperti umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik supaya mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif dan komitmen guru dengan lebih menyeluruh melalui analisis ANOVA dan regresi.

Selain itu, kajian hanya terhad kepada guru SJKC. Maka, kajian lanjutan seharusnya merangkumi Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) supaya mendapat gambaran yang lebih menyeluruh tentang pendapat guru-guru di daerah ini. Di samping itu, kajian lanjutan juga harus dijalankan di kawasan bandar dan luar bandar di Selangor mahupun di seluruh Malaysia.

7. Kesimpulan

Kajian ini membuktikan wujudnya hubungan positif kuat antara amalan kepimpinan distributif guru besar mengikut persepsi guru dengan komitmen guru SJKC. Guru besar telah mempraktikkan amalan kepimpinan distributif dengan kerap. Penerapan amalan ini telah mempengaruhi guru-guru menerima hala tuju sekolah dan berkomited untuk mencapainya. Namun, guru besar masih perlu memperkasakan amalan ini terutamanya dalam dimensi amalan kepimpinan supaya membantu para guru mencapai tahap komitmen yang lebih tinggi. Di samping itu, guru didapati telah memberikan komitmen untuk mencapai hala tuju sekolah. Guru ingin kekal di sekolahnya serta bersedia untuk menyumbang masa dan tenaga untuk penambahbaikan prestasi murid. Namun, mereka perlu disemaikan perasaan setia dan tanggungjawab supaya lebih yakin untuk berjuang bersama pasukan sekolah. Amalan kepimpinan distributif terbukti sesuai dengan perubahan dan tuntutan semasa demi mencapai hasrat PPPM, terutamanya dalam usaha membina pemimpin berkualiti dan memupuk komitmen guru. Lantaran itu, amalan kepimpinan distributif perlu disebarkan secara meluas dalam sistem pendidikan Malaysia.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Pengkaji merakamkan jutaan terima kasih kepada responden yang terlibat dalam kajian. Penghargaan juga diberi kepada pakar bidang yang menyokong dalam penulisan artikel ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The Impact of Distributed Leadership Behaviors of School Principals on the Organizational Commitment of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 18-26.
- Aldaihani, S. G. (2020). Distributed leadership applications in high schools in the State of Kuwait from teachers' viewpoints. *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 355-370.
- Ali & Siti Nazatul Norashikin. (2017). Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru PJK di sekolah-sekolah menengah Daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1 (1), 123-130.
- Arsaythamby Veloo & Arumugam Raman. (2013). *Kaedah Analisis Interpretasi Data*. Sintok: UUM.
- Arzizul Antin & Dg Norizah. (2018). Pengaruh Beban Tugas dan Motivasi Terhadap Keefisienan Kerja Guru Sekolah Menengah di Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(2), 77 – 84.
- Azizul Asi & Mohd Nor Mohamed Yusoff. (2018). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru. *Seminar Pendidikan Transdisiplin*, 247–256.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2020). Distributed Leadership as a Path to Organizational Commitment: The Case of a Lebanese School. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 610–624.
- Bland, J. M. & Altman, D. G., (1997). Cronbach's Alpha. *British Medical Journal*, 314, 572.
- Bush, T. & Ng, A. (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.
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah Penyelidikan*. Selangor: McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education (8th ed.)*. London: Routledge.
- Creswell, J. W & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods*. Thousand Oaks. California, CA: Sage Publications Ltd.
- Currie, G., & Lockett, A.G. (2011). Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective? *International Journal of Management Reviews*, 13, 286–300.
- Daerah Kuala Langat (Principals' Instructional Leadership in Kuala Langat District).
- Darlene García Torres. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79.
- Elmore, R.F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington D. C.: The Albert Shanker Institute.
- Gordon, Z. V. (2005). *The Effect of distributed leadership on student achievement*. Ph.D. Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership, *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hamzah, M. I. M., & Jamil, M. F. (2019). The relationship of distributed leadership and professional learning community. *Creative Education*, 10(12), 2730-2741.
- Hassan, H. & Ghani, M. F. A. (2022). Pengaruh Komitmen Guru Dan Penyeliaan Guru Besar Terhadap Pengurusan Bilik Darjah Di Sekolah Rendah Tenom, Sabah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(1), 56-76.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiTG9uWE00WEtM2I5OC00NGJhLWFlZDEtOTE3MmMxNDgyNDk3IiwidCI6ImQ3M2UwNDFlLWE2MzAtNDg5NS05NmZlLWRiMGUxZTc0Y2Y5OCIsImMiOjEwfQ%3D%3D>
- Huaman-Ramirez, R. & Lahlouh, K. (2022). Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 1-22.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103, 40-52.
- Iksang Yoon & Minjung Kim. (2022). Dynamic patterns of teachers' professional development participation and their relations with socio-demographic characteristics, teacher self-efficacy, and job satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 109.
- Ismail, N. H., Yusof, M. R., Ibrahim, M. Y., Fauzee, M. S. O., & Ismail, R. (2022). Validating suburban teachers' commitments: Let's appreciate their blood, sweat, and tears. *International Journal of Instruction*, 15(3), 103-116.
- Izan Hafiza, Aida Hanim & Norasmah Othman. (2022). Hubungan antara Tahap Burnout dan Tahap Komitmen Pensyarah IPG Kampus Zon Timur. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(2).
- Jack R. G. (1951). *Dynamics of Participative Groups*. Illinois: University of Illinois Urbana-Champaign.
- Jalani, S. (2021). The Relationship between Teacher Commitment and Effective Teaching Practices in Rural Primary School in Ranau, Malaysia. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(6), 32-38.
- Judith Amels, Meta L Kru'ger, Cor JM Suhreand & Klaas van Veen. (2020). The relationship between primary school leaders' utilization of distributed leadership and teachers' capacity to change. *Educational Management Administration & Leadership* XX(X).
Jurnal Dunia Pendidikan, 2(2), 49-56.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lai, N. P., Tai, M. K., & Omar, A. K. (2019). Amalan Kepimpinan Teragih Di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 1(3), 1-12.
- Latifah@Latifah & Mohd Khairuddin Abdullah. (2021). Komitmen Organisasi Sekolah Dan Hubungannya Dengan Kualiti Pengajaran Guru Bahasa Melayu Tahap Satu Di Luar Bandar Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 159 -67.
- Leithwood, K., Aitken, R. & Jantzi, D. (2006). *Making school smarter: Leading with evidence (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Liu, Y. & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A

- multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96, 41-55.
- Louis, C., Lawrence, M., & Keith, M. (2018). *Research Methods in Education (Eighth edition)*. New York: Routledge.
- Martin Brown, Gerry McNamara, Joe O'Hara, Stafford Hood, Denise Burns, & Gül Kurum. (2019). Evaluating the impact of distributed culturally responsive leadership in a disadvantaged rural primary school in Ireland. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 457-474.
- Masduki Ahmad. (2021). Relationship between Empowerment And Motivation With Teacher Commitment. *Akademika: Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(02), 335-348.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mbonu, V. C. & Azuji, I. M. (2021). Relationship between school principals' distributed leadership style and teachers' organizational commitment in public secondary schools in anambra state, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 7-11.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey. Academic Users' Guide 2004*. Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4).
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Mohd Fadzil Jamil. (2019). The relationship of distributed leadership and professional learning community. *Creative Education*, 10(12), 2730-2741.
- Mohd Yusaini & Mohd. Izham. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu Dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1).
- Muaza S. R., Ahmad A., Nor Wahiza A. W. & Shamsulariffin S. (2022). Distributive Leadership Roles for Primary School Teachers' Efficiency in New Norm: Focus Group Analysis. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 18(1).
- Nawab, A. & Asad, M.M. (2020). Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(4).
- NCTE (1998). *Competency Based and Commitment Oriented Teacher Education for Quality School Education – Pre-service Education*. New Delhi.
- Norawati, S., Lutfi, A., Zulher, Z. & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *IJEED International Journal Of Entrepreneurship And Business Development*, 5(1), 92-104.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- Organisation of Economic Cooperation and Development (OECD). (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*, TALIS, OECD Publishing, Paris.

- Portal Jabatan Pendidikan Negeri Selangor. (01 November 2022). Maklumat Asas Pendidikan Negeri Selangor.
- Ramathevi, K. & Ahmad, Z. (2021). Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Gombak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4).
- Rosliza Husin & Mua'Azam Mohamad. (2019). Distributive Leadership and Work Commitment among Secondary School Leaders: Initial Evidence from Malaysia. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 5(4), 1-11
- Saiyidi, M. R., Margaret, K. M., & Julia. (2019). *Conducting Quantitative Research in Education*. Perth: Springer.
- Sally, W., Edmond L. & Keith C. (2017). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*, DOI: 10.1080/13632434.2017.1371689.
- Samancioglu, M., Baglibel, M. & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical research*, 5(2).
- Sandy, J. (2019). *Kepimpinan Distributif dan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Guru Sekolah Kebangsaan di Pitas, Sabah*. [Tesis Fal, Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris].
- Simpson, A., Day, C., Goulding, J., & Asha, J. (2022). Australian teachers' perceptions of effectiveness in a performative culture. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103542.
- Siva, R. & Vimala A. (2021). Kepimpinan Distributif dalam Perspektif Pengurusan Pendidikan. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(12), 10-21.
- Sonmez, E. D. & Gokmenoglu, T. (2022). The Impact of Principals' Distributed Leadership Behaviors on Teachers' Attitudes Toward Multiculturalism: Social Justice Leadership as Mediator. *Education and Urban Society*, 00131245221076095.
- Sri Mohana K. & Aida Hanim. (2020). Kepimpinan Instruksional Pengetua di
- Stebbins, R. A. (1969). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Soc. F.*, 48, 526.
- Susan, P. & Yan, L. (2020). Distributed Leadership Globally: The Interactive Nature of Principal and Teacher Leadership in 32 Countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290-325. <https://doi.org/10.1177/0013161X20926548>
- Tam H. T. & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2017). *Kepimpinan distributif dan komuniti pembelajaran profesional (KPP) di sekolah rendah*. Malaysia: Universiti Sains Malaysia.
- Thien, L. M. & Tan M. Y. (2019). Kepimpinan Distributif, Keadaan Dalam Sekolah, Dan Komitmen Guru Untuk Berubah: Satu Analisa Partial Least Squares [Distributive Leadership, In-School Condition, And Teachers' Commitment To Change: A Partial Least Squares Analysis]. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 158-185.
- Thien, L. M. (2019). Distributive leadership functions, readiness for change, and teachers' affective commitment to change: A partial least squares analysis. *Sage Open*, 9(2), 2158244019846209.
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection?. *Human Relations*, 50(6), 727-749.
- Werang, B., Fajrianti, W., Suarjana, I. M., & Asaloei, S. I. (2022). Teacher Commitment to Teaching and Its Impact on Student Academic Performance in Indonesian Language Subject. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 832-839.
- Williams, P. (2022). *Organisational culture: definitions, distinctions and functions*. In *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar Publishing.

- Zakaria, M. A. & Mokhtar, F. S. (2022). A Literature Review on Distributive Leadership Practices in Malaysian Educational Institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(4).
- Zoolaiha, A. R., Omar, A. K., & Khoo, Y. Y. (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 A. & Leong F. N. (2020). The Role of Distributive Leadership of Headmasters In Selected Primary School, Ampang, Selangor. *Educational Administration Research and Review*, 2(1).