

HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP PRESTASI KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI NEGERI SARAWAK

***Suffian Jalet**

Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

**suffianj@iab.edu.my*

Jamal@Nordin Yunus, PhD

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris

ABSTRAK

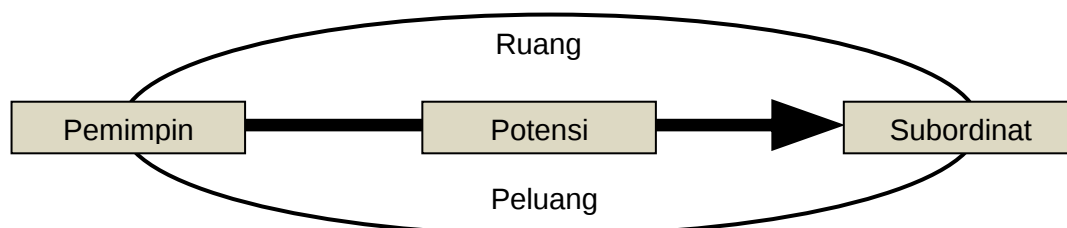
Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru di sekolah menengah di negeri Sarawak. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif melalui kaedah tinjauan menggunakan soal selidik yang telah diubahsuai dari Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) untuk mengumpul data kepimpinan distributif dan Dimension of learning organizations questionnaire (DLOQ) untuk mengumpul data berkaitan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Teknik persampelan kluster mengikut zon bagi menentukan Sekolah Menengah Kebangsaan yang dipilih untuk kajian ini telah dibahagikan mengikut zon Utara, Tengah dan Selatan. Penentuan jumlah sampel guru-guru sebagai responden daripada N = 51 buah SMK, adalah menggunakan Jadual Persampelan Krejcie & Morgan yang melibatkan 400 orang guru-guru. Analisis data dibuat menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for the Social Science) versi 25. Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas dan prestasi kontekstual (prestasi kerja) guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak.

Kata Kunci: *Kepimpinan Distributif, Organisasi Pembelajaran, Prestasi Kerja*

PENGENALAN

Bidang kepimpinan tidak hanya mengenai pemimpin tetapi bagaimana perkongsian tanggungjawab antara pemimpin dan orang bawahan dilaksanakan untuk membuat keputusan yang betul dan tindakan yang jelas dalam berhadapan dengan cabaran (DeMatthews, 2014).

Dalam rangka menentukan halatuju organisasi secara jelas bagi melahirkan kepimpinan di peringkat bawahan yang berprestasi dan menunjukkan reputasi cemerlang, seseorang pemimpin perlu membuka ruang dan peluang kepada orang bawahan untuk mengoptimumkan potensi yang mereka miliki melalui pelaksanaan tugas dan komitmen yang diberikan dengan memberikan dorongan dan bimbingan (Sheela Krishnan & Mohamed Yusoff, 2018). Hal ini turut dikemukakan oleh Harris & Mujs (2005) seperti gambaran berikut:



Rajah 1 : Pembangunan Potensi Sub Ordinat

Sumber : (Harris & Mujs, 2005)

Jika merujuk kepada rajah 1 di atas, pembangunan potensi subordinat amat penting kerana memajukan pembangunan individu akan memberi pengaruh dan kesan kepada pembangunan organisasi. Apa yang penting bagaimana ruang dan peluang diberikan kepada subordinat untuk dibangunkan secara optimum melalui dorongan, bimbingan dan peluang pembelajaran berterusan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan dan prestasi kerja yang dilaksanakan..

Pemimpin yang peka dengan sumber manusia dalam organisasi, akan berusaha memanfaatkan kekuatan yang ada, menggunakan peluang dan memperbaiki kelemahan. Penurunan kuasa, *delegation of power* dan menggalakkan perkongsian ilmu / budaya belajar dalam membentuk pasukan yang mantap dan melestarikan budaya mapan untuk membangunkan keterampilan dan menambah baik amalan adalah pendekatan yang paling lazim diamalkan (Gill-Rodrigo & Morcillo., 2018).

Pada abad ke 21 ini, pemimpin sekolah perlu mendepani cabaran ini dengan bijaksana (*wisdom*) dan menunjukkan kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku. Era ini menuntut kebertanggungjawaban tambahan dari kalangan pemimpin dan pengurus sekolah untuk membuat agihan kerja, melibatkan orang bawahan bersama dan meluaskan makna organisasi sekolah sebagai persyarikatan yang saling menyokong dan membangunkan sebagai satu pasukan (Larry, 1994).

Sekolah yang berprestasi semestinya dipimpin oleh pemimpin yang berprestasi demikian juga sebaliknya. Pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi tidak terikat dengan kegiatan rutin sebaliknya berfikir di luar kotak untuk mencipta rasa kesegeraan untuk berubah (*sense of urgency*), memimpin semua warga sekolah ke arah halatuju yang telah ditetapkan menerusi *delegation of power*. Justeru itu, pengabaian mana-mana ahli organisasi dalam meringankan tugas kepimpinan melalui proses membimbing dan melatih secara berterusan dengan konsep belajar berterusan akan merugikan organisasi bukan individu sebenarnya (Sharifah Maimunah & Rohani Abdul Hamid, 2001).

Kajian-kajian berkaitan hubungan antara kepimpinan distributif dengan organisasi pembelajaran dan sumbangannya terhadap prestasi kerja masih kurang dalam konteks kajian dalam negara namun telah banyak menjadi sorotan oleh para pengkaji di luar negara. Organisasi bukan hanya bergantung pada kepimpinan daripada peringkat atasan semata-mata., malah ia menghubungkan banyak aspek kepimpinan dalam kelompok sekolah itu sendiri dan menyebarkannya secara aktif. Oleh yang demikian, adalah dinilai amalan birokrasi yang sedia ada akan mewujudkan budaya pengurusan yang menafikan penglibatan warga guru di dalam menentukan sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah (Gronn, 2003). Walaupun kepimpinan distributif ini digalakkan, tetapi kesungguhan pelaksanaannya masih belum meluas disebabkan keupayaan guru besar atau pengetua membuat keputusan sering berdasarkan kedudukan jawatan dan tidak memberikan peluang kepada orang bawahan untuk meningkatkan prestasi kerja melalui pengalaman pembelajaran. (Visvesvaran-Schmidt & Ones., 2005).

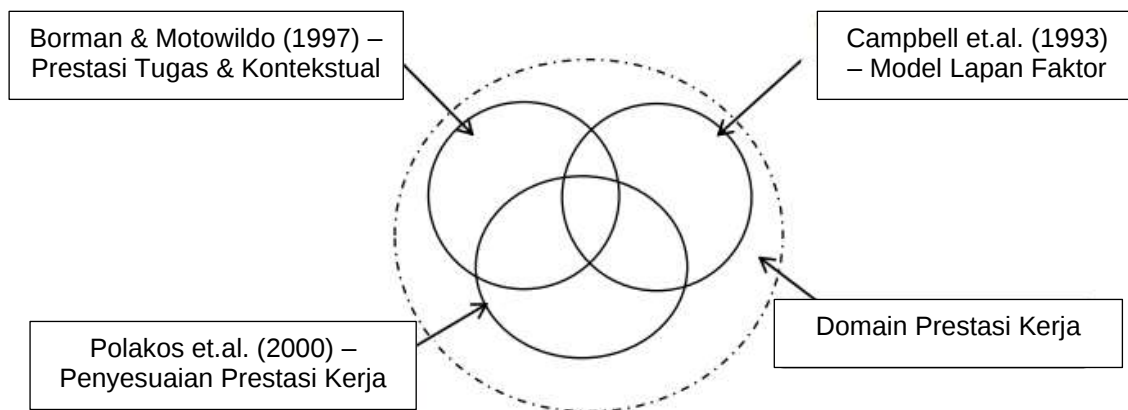
LATAR BELAKANG KAJIAN

Terdapat tiga teori yang menjadi latar belakang kepada kajian ini, iaitu teori kepimpinan distributif yang melibatkan pengubahsuaian lima konstruk kepimpinan distributif oleh Ellmore (2000), kepada empat konstruk sebagaimana cadangan Gronn (2003). Justeru itu, empat konstruk digunakan dalam kajian ini, iaitu : (1) halatuju sekolah (visi-misi-matlamat), (2) budaya sekolah, (3) amalan kepimpinan dan (4) perkongsian tanggungjawab.

Manakala teori organisasi pembelajaran pula merujuk kepada gabungan tiga model Organisasi Pembelajaran iaitu Lima Disiplin Pembelajaran Senge (2006) yang merujuk dua

konstruk iaitu perkongsian visi dan pembelajaran berpasukan, model Subsistem Pembelajaran Marquardt (2002) iaitu pengetahuan sendiri dan model Tujuh Dimensi Pembelajaran Marsick & Watkins (2003) yang melibatkan penurunan kuasa dan kepimpinan strategik. Pemboleh ubah bersandar prestasi kerja pula melibatkan dua konstruk iaitu : (1) prestasi tugas (task performance) dan (2) prestasi kontekstual (contextual performance) berdasarkan teori Borman dan Motowildo.

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). 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). 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).



Rajah 2 : Gabungan beberapa model prestasi kerja (Stokes, 2008)

Untuk kajian ini, domain prestasi kerja berasaskan Borman & Motowildo di gunakan (Borman & Motowildo, 1997) iaitu melibatkan : (1) prestasi tugas dan (2) prestasi kontekstual. Menurut beliau, prestasi kerja merujuk kepada tingkahlaku yang dilakukan yang merujuk kepada proses 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, 2019) yang dikelaskan berdasarkan Teori Borman Motowildo.

Sumber : (Borman & Motowildo, 1997); (KPM, 2019)

Hasrat akhir Kementerian Pendidikan Malaysia yang hendak dicapai menurus kepada dua KPI : (1) Sekolah berkualiti dan (2) Kemenjadian murid (KPM, 2017). Oleh yang demikian proses untuk menghasilkan sekolah berkualiti dan kemenjadian murid adalah berkaitan tingkahlaku kepimpinan sekolah, inisiatif guru-guru untuk membangunkan kapasiti dan melaksanakan prestasi kerja yang baik. Faktor dan elemen kepimpinan amat penting untuk mendorong dan memimpin perubahan ini. Dalam hal ini, ianya tidak hanya melibatkan pertambahan pemimpin tetapi lebih kepada penyebaran dan pembahagian kepimpinan kepada kumpulan guru-guru sebagai pelaksana untuk menjayakan visi dan misi sekolah dan menyokong berlakunya hasrat akhir yang dikehendaki, maka pembangunan kapasiti guru melalui peranan sekolah sebagai organisasi pembelajaran perlu diterapkan agar mereka mampu melaksanakan tugas dengan lebih cekap dan berkualiti sekaligus dapat menjayakan tugas dan peranan dengan lebih berkesan mengikut konteks (KPM, 2017).

1. Mengenalpasti hubungan kepemimpinan distributif dari segi halatujuan organisasi (visi-misi-matlamat), budaya sekolah, amalan kepemimpinan dan perkongsian tanggungjawab terhadap prestasi kerja guru-guru yang melibatkan prestasi tugas dan konteks kerja (kontekstual).
2. Mengenalpasti hubungan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi perkongsian visi, pembelajaran berpasukan, pengetahuan pekerja, penurunan kuasa dan pemikiran strategik terhadap prestasi kerja guru-guru yang melibatkan prestasi tugas dan konteks kerja (kontekstual).

PERSOALAN KAJIAN

Selaras dengan objektif kajian di atas, maka persoalan kajian yang hendak dicari jawapannya dalam kajian ini, ialah:

1. Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas?
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan empat dimensi amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan empat dimensi amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas?
6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan lima dimensi sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan pekerja terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?
7. Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual?
8. Adakah terdapat hubungan yang signifikan lima dimensi sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan pekerja terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?

TINJAUAN LITERATUR

Prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar penting disorot dengan lebih mendalam untuk melihat bagaimana kesan kepimpinan dan langkah pembelajaran yang berlaku memberi impak positif terhadap tingkahlaku guru-guru ketika melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP).

Dengan merujuk teori utama yang digunapakai (Borman & Motowildo, 1997), pemahaman tentang prestasi tugas dan prestasi kontekstual perlulah difahami. Terlebih dahulu secara amnya, menurut Borman & Motowildo, prestasi kerja merujuk kepada tiga perkara yang berkaitan:

1. Tingkahlaku yang dilakukan dan bukannya merujuk kepada hasil (*result*)
2. Merangkumi kerja-kerja yang berkaitan hasrat akhir organisasi
3. Melibatkan aspek multi dimensi yang merujuk kerja-kerja yang dilaksanakan dan konteks kerja tersebut berasaskan sekolah.

Porter dan Lawyer (Porter & Lawler, 1999), berpendapat prestasi kerja merupakan keupayaan guru untuk meningkatkan kemahiran dan membangunkan kapasiti bagi menghasilkan proses kerja yang berkualiti dan berimpak tinggi. Dalam erti kata lain merujuk kepada *job description* yang perlu dilaksanakan oleh guru-guru ketika memimpin proses pengajaran dan pembelajaran. Berdasarkan konteks negara kita, standard 4 SKPMg2.0 (KPM, 2019) dengan jelas menunjukkan apakah prestasi yang perlu dilaksanakan oleh setiap guru berdasarkan bidang tugas dan peranan (*job description*) ketika memimpin proses instruksional :

1. Prestasi tugas :

1.1 Peranan Guru Sebagai Perancang

- Menyediakan bahan bantu mengajar dan pengintegrasian dengan TMK
- Mengelola proses pembelajaran yang dirancang secara berkesan

1.2 Peranan Guru Sebagai Penilai / pentaksir

- Menggunakan pelbagai pentaksiran dalam PdPC
- Menjalankan aktiviti pemulihan dan pengayaan dalam PdPC
- Memberikan latihan dan tugas berkaitan pelajaran
- Menyemak dan menilai hasil kerja dan tugas murid

2. Prestasi Kontekstual

2.1 Peranan Guru Sebagai Pengawal

- Menstrukturkan pengajaran dan pembelajaran agar sistematik
- Mengelola masa pembelajaran agar selaras dengan aktiviti
- Memberi peluang kepada penyertaan aktif murid
- Mengawasi komunikasi murid dalam PdPC
- Mengawasi perlakuan murid dalam PdPC
- Menyusun atur kedudukan murid
- Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan

2.2 Peranan Guru Sebagai Pembimbing

- Memberi tunjuk ajar kepada murid untuk menguasai bahan pelajaran
- Memberi tunjuk ajar dan panduan untuk menguasai kemahiran dalam aktiviti
- Memandu murid membuat keputusan dan menyelesaikan masalah
- Memandu murid memanfaatkan sumber pembelajaran
- Mengembangkan nilai merentas kurikulum

2.3 Peranan Guru Sebagai Pendorong

- Merangsang murid berkomunikasi
- Merangsang murid berkolaboratif dalam aktiviti pembelajaran
- Mengemukakan soalan yang meningkatkan pemikiran kreatif dan kritis
- Mewujudkan situasi yang melatih murid membuat keputusan dan menyelesaikan masalah
- Mewujudkan peluang kepada murid untuk memimpin
- Menggalakkan murid mengemukakan soalan berkaitan isi pelajaran
- Menggalakkan murid memperoleh pengetahuan dan kemahiran sendiri
- Memberi pujian terhadap perlakuan positif murid
- Memberi penghargaan terhadap hasil kerja dan idea yang bernas
- Memberi keyakinan dalam mengemukakan soalan
- Prihatin terhadap keperluan murid (kebakikan murid)

Sesetengah pemimpin lebih berminat dengan kerja yang perlu dilakukan daripada orang yang mereka bekerjasama manakala yang lain memberi perhatian lebih kepada hubungan mereka dengan orang bawahan daripada pekerjaan (Macbeth, 2005). Untuk memastikan pemimpin dapat mempengaruhi orang bawahan agar bekerja bersama-sama dan menjayakan misi organisasi dengan semangat dan budaya kerja yang penuh inspirasi dan dorongan, penyebaran kepimpinan perlu dilaksanakan bagi semua peringkat kepimpinan di sekolah (Storey, 2004).

Penemuan kajian sebelumnya dalam literatur kepimpinan menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan mempunyai kesan terhadap tingkahlaku pekerja dalam mencapai kompetensi organisasi yang diinginkan (Ilies-Nahrgang & Morgeson, 2007). Kajian dalam organisasi pendidikan juga mendedahkan bahawa tingkah laku kepimpinan 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 kepimpinan yang diagihkan adalah peramal yang signifikan dan positif terhadap pencapaian kompetensi guru (Kilicoglu, 2018).

Pada masa kini, batasan amalan model kepimpinan yang berpusat pada "*One Man*" atau "*Hero*" menjadi semakin berkurang dan mula digantikan dengan model partisipatif, kolaboratif dan distributif (Bush, 2011). Kepimpinan distributif adalah konsep yang digunakan untuk menunjukkan gaya kepimpinan yang mengubah organisasi sekolah dan memperluas kepimpinan melebihi individu (Leithwood et.al, 2007).

Kepimpinan distributif sebagai mekanisme untuk membimbing penglibatan aktif semua anggota organisasi dalam proses kepimpinan (Sergiovanni, 2006). Kepimpinan distributif memperluas peranan kepimpinan di luar kedudukan pengurusan formal dan kuasa pentadbiran (Harris, 2008). Kepimpinan yang diagihkan bukan sahaja meningkatkan tahap keberkesanan diri guru dan mempengaruhi mereka dengan cara yang positif tetapi juga memberikan sumbangan yang signifikan terhadap peningkatan dan keberkesanan sekolah (Supovitz et.al., 2019).

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-Omar & Khoo, 2017). Kajian mereka diperkukuhkan lagi oleh 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).

Usaha belajar oleh guru-guru baik secara sendiri atau dorongan pemimpin perlu dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan prestasi kerja agar memenuhi standard dan kualiti yang diharapkan. Justeru itu, sekolah sebagai organisasi pembelajaran perlulah diberikan keutamaan. Mushtag & Malik (Mushtag & Malik, 2018) dan Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola (Panagiotopoulos et al, 2018) telah melaksanakan kajian-kajian berfokuskan "*educational setting*" yang memberi gambaran bahawa amalan organisasi pembelajaran dapat meningkatkan keberkesanan serta keupayaan sesebuah organisasi.

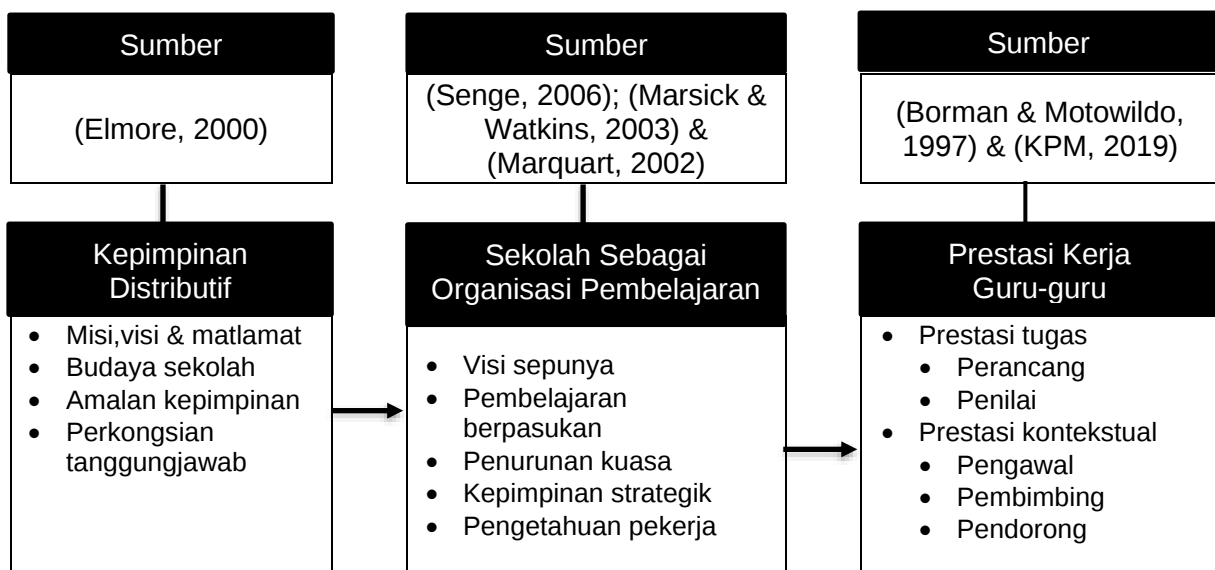
Amalan ciri organisasi pembelajaran menunjukkan keberkesanannya di sekolah yang dikaji (Rosnah-Faizal & Saedah, 2014). Kajian tentang pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru adalah tinggi maka prestasi kerja mereka juga sepatutnya tinggi (Thilagavathy et.al, 2012). Dapatan ini turut disokong oleh kajian oleh Jamal (Jamal Yunus, 2020) yang mendapati bahawa antara ciri sekolah berkesan di Malaysia ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Dalam

kajiannya di 12 buah sekolah cemerlang (luar bandar) bagi membandingkan hubungan organisasi pembelajaran berdasarkan gender mendapati bahawa skor min organisasi pembelajaran berada pada tahap yang tinggi.

Kebanyakan kajian-kajian lampau telah menunjukkan hubungan positif antara kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam meningkatkan prestasi organisasi, maka dijangkakan hubungan positif antara amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran terhadap prestasi kerja guru juga akan dapat dicapai dalam konteks kajian ini.

Artikel ini merujuk hubungan antara pembolehubah bebas iaitu kepimpinan distributif berasaskan teori oleh Elmore (Elmore, 2000) yang melibatkan empat konstruk iaitu: (1) halatuju sekolah (visi-misi-matlamat), (2) budaya sekolah, (3) amalan kepimpinan dan (4) perkongsian tanggungjawab. Manakala teori organisasi pembelajaran pula merujuk kepada gabungan tiga model Organisasi Pembelajaran iaitu Model Senge (Senge, 2006) yang merujuk dua konstruk iaitu perkongsian visi dan pembelajaran berpasukan, model Marquart (Marquart, 2002) iaitu pengetahuan sendiri dan model Marsick & Watkins (Marsick & Watkins, 2003) yang melibatkan penurunan kuasa dan kepimpinan strategik.

Pembolehubah bersandar kajian ini iaitu prestasi kerja pula melibatkan dua konstruk iaitu : (1) prestasi tugas (*task performance*) dan (2) prestasi kontekstual (*contextual performance*) (Borman & Motowildo, 1997) dan disesuaikan dengan peranan dan tingkahlaku guru berdasarkan Standard 4 SKPMg2.0 (KPM, 2019) sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.



Rajah 4 : Kerangka Konseptual Kajian

METODOLOGI KAJIAN

Kajian merupakan kajian kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan dengan pengumpulan data menggunakan soal selidik bagi mendapatkan respons dan persepsi responden tentang pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja.

Menurut Chua (2006), tinjauan soal selidik menjadi pilihan yang 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. Kajian tentang hubungan antara pemboleh ubah menunjukkan pengaruh dan sumbangan serta meneroka adakah sesuatu faktor itu merupakan jangkaan kepada sesuatu hasil (Cresswel, 2008).

Intrumen Kajian

Data diperoleh dari borang soal selidik dengan instrumen yang telah diubahsuai dari *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) untuk kajian kepimpinan distributif dan instrumen soal selidik *Dimension of learning organizations questionnaire* (DLOQ) untuk kajian amalan organisasi pembelajaran. Soal selidik tentang prestasi kerja pula telah diadaptasi daripada kajian Chee (2008) serta Supian & Khadijah (2012) digunakan untuk tujuan kajian prestasi kerja.

Persampelan Kajian

Kajian ini akan menggunakan teknik pemilihan sampel sebagaimana yang dikemukakan oleh Krejcie dan Morgan (1970), melalui Jadual Penentuan Saiz Sampel 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 sekolah menengah harian biasa di Sarawak, maka jumlah populasi kajian ialah 13,286 orang guru, manakala jika dipermudahkan mengikut panduan yang diberikan Gay (1996) dengan memilih 30 % sekolah iaitu 51 buah maka jumlah populasi guru ialah 2,612 orang. Jumlah sampel yang ideal untuk kajian ini diantara 335 – 375 orang tetapi penyelidik menggenapkan menjadi 400 orang guru.

Penganalisisan Data

Analisis korelasi Pearson digunakan untuk menerangkan kekuatan dan arah hubungan antara pembolehubah. Terdapat tiga pembolehubah dalam kajian ini iaitu dilihat dari amalan kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja. Sifat kajian ini adalah korelasi "*Correlation analysis*". Analisis inferensi yang digunakan untuk kajian ini ialah pekali korelasi Pearson. Soalan kajian yang bertujuan menganalisis hubungan antara dua pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar menggunakan *Pearson Product-moment* yang berskala numerical (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 jadual berikut:

Jadual 1 : Pekali korelasi dan kekuatan korelasi (Chua Yan Piaw, 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

DAPATAN KAJIAN

Jika ditinjau secara keseluruhannya, terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah kepimpinan distributif terhadap prestasi kerja. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan memberi kesan dan pengaruh kepada orang bawahan untuk bersama-sama dengan pihak pengurusan bagi mencapai hasrat yang disasarkan.

Persoalan Kajian 1

Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas?

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.

Persoalan Kajian 2

Adakah terdapat hubungan yang signifikan empat dimensi amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?

Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara semua dimensi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah 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 2 berikut ini.

Jadual 2 : Korelasi dimensi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi tugas guru-guru

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 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 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 juga 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 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.

Pemimpin sekolah memainkan peranan penting kerana mereka juga adalah pemimpin instruksional yang perlu memantau bagaimana guru memimpin proses 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 dan menilai hasil pembelajaran, justeru itu terdapat kesinambungan struktur dan sistem yang sedia ada agar selaras dengan perkembangan pesat teknologi dalam melahirkan '*Digital Natives*' (Crawford, 2012).

Persoalan Kajian 3

Adakah terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan distributif secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual?

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.

Persoalan Kajian 4

Adakah terdapat hubungan yang signifikan empat dimensi amalan kepimpinan distributif dari segi halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?

Jadual 3 : Korelasi dimensi amalan kepimpinan distributif terhadap prestasi kontekstual guru-guru

Dimensi Kepimpinan Distributif	r	Sig.	Interpretasi
Halatuju sekolah (visi, misi dan 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).

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, menasihati, 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 jugalah prestasi kontekstual yang diamalkan dalam kalangan guru-guru untuk memastikan kemenjadian murid.

Persoalan Kajian 5

Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi tugas?

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.

Persoalan Kajian 6

Adakah terdapat hubungan yang signifikan lima dimensi sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan pekerja terhadap prestasi tugas guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan 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 ketika melaksanakan peranan sebagai perancang dan penilai sepanjang memimpin proses instruksional.

Jadual 4 : Korelasi dimensi organisasi pembelajaran terhadap prestasi tugas guru-guru

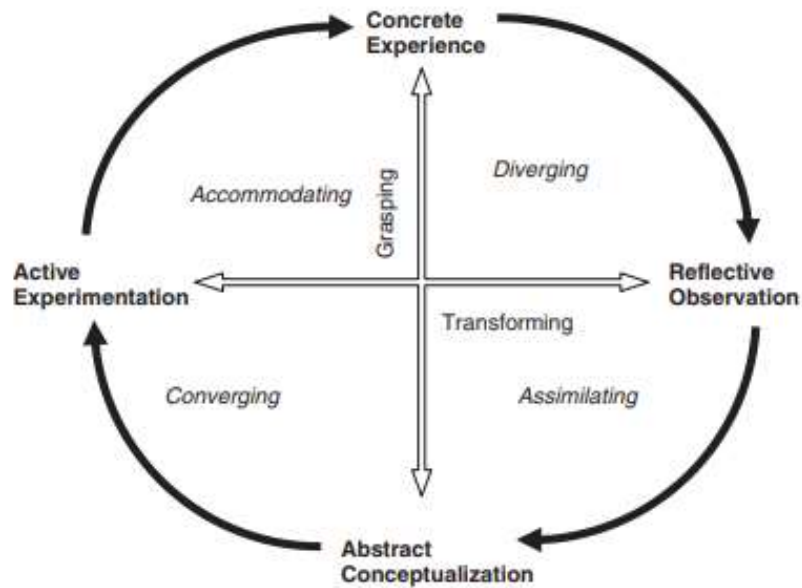
Konstruk	r	Interpretasi
Penurunan Kuasa	.742	Kuat
Kepimpinan Strategik	.575	Sederhana
Perkongsian Visi	.517	Sederhana
Pembelajaran Berpasukan	.513	Sederhana
Pengetahuan Pekerja	.513	Sederhana

** $p < 0.001$.

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 dan kebebasan yang diberikan.. Semakin tinggi penurunan kuasa ini diamalkan dalam organisasi maka 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 5 : Pusingan Pengalaman Pembelajaran

Sumber : (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 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, penguasaan perlulah sentiasa ditingkatkan agar selari dengan keperluan pembelajaran murid-murid yang berbeza jurang generasi dengan guru-guru..

Persoalan Kajian 7

Adakah terdapat hubungan yang signifikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran secara menyeluruh terhadap prestasi kerja guru-guru dari segi prestasi kontekstual?.

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.

Persoalan Kajian 8

Adakah terdapat hubungan yang signifikan lima dimensi sekolah sebagai organisasi pembelajaran dari segi penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan pengetahuan pekerja terhadap prestasi kontekstual guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Sarawak?

Jadual 5 : Korelasi dimensi organisasi pembelajaran terhadap prestasi kontekstual guru-guru

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 organisasi pembelajaran, menunjukkan 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 [$r=0.631$, $p<0.05$]. 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 signifikan positif 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 sendiri yang memberi *return of investment* (ROI) kepada murid-murid (DuFour et.al, 1992). Menurut kajian Zuraidah & Rahimah (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.

PERBINCANGAN KAJIAN

Prestasi kerja guru-guru memainkan peranan penting dalam menjayakan hasrat akhir Kementerian Pendidikan Malaysia untuk menghasilkan sekolah berkualiti dan kemenjadian murid. Namun demikian, guru-guru memerlukan sokongan dan peluang terbuka yang diberikan oleh pihak pengurusan dan kepimpinan melalui penurunan kuasa dan perkongsian tanggungjawab. Rotundo & Sackett (2002) mengakui semangat dan motivasi guru-guru untuk menjayakan peranan secara berkesan akan berlaku apabila wujud peluang dan ruang yang diberikan oleh pemimpin melalui persekitaran pembelajaran yang membina.

Kelima-lima dimensi amalan kepimpinan distributif perlulah dikembangkan oleh pemimpin sekolah dalam rangka menjadikan sekolah berprestasi tinggi sebagaimana yang telah dinyatakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2013). Peranan pemimpin dalam menggerakkan usaha untuk mengoptimumkan penggunaan sumber manusia melalui pembangunan kapasiti dan kompetensi dengan pelbagai pendekatan dan menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran adalah amat penting untuk mendapatkan pulangan yang sewajarnya melalui prestasi kerja yang ditunjukkan guru-guru (KPM, 2017).

Guru-guru adalah aset sekolah yang perlu diberikan kepercayaan untuk menonjolkan potensi mereka sebagai pendidik dengan sokongan material dan moral. Kepimpinan distributif melalui langkah penentuan halatuju sekolah (visi, misi dan matlamat), pelestarian budaya sekolah yang mapan, perkongsian tanggungjawab bersama warga sekolah khasnya semua peringkat kepimpinan dan amalan kepimpinan terbuka oleh pemimpin sekolah menjadi pemangkin untuk meningkatkan mutu dan kualiti kerja guru-guru yang menjadi kumpulan pelaksana penting dalam menjayakan visi dan misi sekolah.

Demikian juga langkah menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran melalui usaha dan inisiatif yang diambil untuk mengembangkan konsep dan budaya belajar melibatkan penurunan kuasa, kepimpinan strategik, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan peningkatan pengetahuan pekerja dapat menjadi set penggerak ke arah perubahan dan transformasi sekolah. Jika dilihat dalam kelima-lima dimensi organisasi pembelajaran ini, hanya pembelajaran berpasukan yang menunjukkan hubungan positif yang kuat terhadap prestasi kerja guru-guru, manakala yang lain masih pada tahap positif sederhana. Hal ini perlu diambil perhatian oleh pemimpin sekolah di SMK negeri Sarawak. Sehubungan dengan itu, Owens & Valensky (2007) melihat pengaruh kepimpinan dan budaya pembelajaran dalam organisasi dalam kalangan guru-guru menjadi perkara yang penting untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berkualiti. Jimenez dan Navarro (2006), mengakui bahawa pembelajaran berterusan adalah satu sinergi yang mewujudkan motivasi dalam kalangan guru dan murid.

Semua dimensi kepimpinan distributif serta organisasi pembelajaran menunjukkan hubungan yang signifikan dan saling bergantung terhadap prestasi kerja guru-guru. Hal ini memberi gambaran jelas bahawa eko sistem sekolah yang baik berdasarkan corak kepimpinan yang unggul dan amalan pembelajaran sepanjang hayat warga sekolah sebenarnya banyak membantu kecemerlangan organisasi dan prestasi kerja setiap guru.

RUMUSAN

Organisasi yang berkualiti akan sentiasa meningkatkan usaha bagi menyediakan perkhidmatan lebih berkesan, cekap dan bersopan. Malah tidak kurang pentingnya untuk mereka mendengar rungutan pelanggan dan menawarkan penyelesaian yang efektif. Hal ini tentu sekali melibatkan sokongan dan dorongan daripada pihak kepimpinan dan pengurusan agar meluaskan perkongsian tanggungjawab dengan memberi kepercayaan kepada orang bawahan untuk melaksanakan tugas dan peranan mereka. Melalui usaha bimbingan berterusan, pengetahuan dan kemahiran pekerja ditingkatkan manakala kebersamaan dalam tindakan selalu diutamakan agar visi perubahan dapat dicapai. Pengetahuan tacit dan eksplisit yang dikembangkan melalui Pembangunan Profesionalisme Berterusan akan memberi impak dan mencemerlangkan organisasi melalui pengupayaan setiap peringkat kepimpinan dan pihak pelaksana. Justeru itu, gaya kepimpinan distributif dan amalan organisasi pembelajaran menjadi manifestasi penting untuk mewujudkan keberhasilan dan prestasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

RUJUKAN

- Borman & Motowildo, B. W. (1997). Task performance and contextual performance : the meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bush, B. T. (2011). *Theories of educational leadership and management 4th Ed.* London: SAGE.
- Cetin, C. 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.
- Chee Kim Mang. (2008). Kualiti guru permulaan keluaran sebuah Institut Pendidikan Guru : Satu tinjauan dan perspektif pentadbir sekolah. *Jurnal pendidik dan pendidikan Jilid* 23, 49-67.
- Chin & Jamalullail, C. K. (2018). Amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru didaerah Sri Aman, Sarawak. *Proceedings of the international conference of future education and advances* (hlm. 174-181). Kuala Lumpur: ICFEA.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan buku I : Kaedah penyelidikan.* Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Crawford, C. M. (2012). Solo and distributed leadership : definitions and dilemmas. *Educational management administration and leadaership* 40 (5), 610-620.
- Cresswel, J. (2008). *Educational research : Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research (3rd. Ed.)*. New Jersey: Pearsons Prentice Hall.
- DeMatthews, D. (2014). Prinsipal and teachers collaboration : an exploration of distributed leadership in learning communities . *International kournal of educational leadership and management vol (2)* , 176-206.
- DuFour et.al, D. R. (1992). School improvemen and the art of visioning. *Tennessee educational leadership*, XXIV (1), 6-12.
- Elmore, E. R. (2000). Building a new structure for school leadership . *ICERS*, 1 (hlm. 275-286). Washington: Shanker Institute.
- Gill-Rodrigo & Morcillo., G. A. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity : a learning organization perspective. *Leadership and organization development journal*, 39 (6)., 694-711.
- Gronn, G. P. (2003). *The new work of educational leaders*. New York: Paul Chapman Publishing.
- Harris & Mujs, H. A. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Harris, H. A. (2008). *Distributed leadership : Different perspectives*. London: Springer.
- Ilies-Nahrgang & Morgeson, .. I. (2007). Leader member exchange and citizenship behaviors : A meta analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269-277.
- Jaafar Muhammad. (1995). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jamal Yunus. (2020). Hubungan budaya organisasi pembelajaran : perbandingan berdasarkan gender. *Management research journal*, 9(1), 17-27.
- Jimenez & Navarro, J. D. (2006). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*. 36(6), 694-708.
- Kilicoglu, K. D. (2018). Understanding democratic and distributed leadership : How democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools? *Educational policy analysis and strategic research*, 13(3), 6-23.
- Kolb & Kolb, K. A. (2005). Learning syles and learning spaces : Enhancing experiential learniing in hinger education. *Academ of management learning and education*, 4 (2), 193-212.
- KPM.(2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- KPM. (2017). *Melangkah ke hadapan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- KPM. (2019). *SKPMg2.0 Standard 4 (PdP)*. Putrajaya: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.

- Larry, R. (1994). *The west point way of leadership from learning principled leadership to practicing it*. New York: Doubleday Deli Publishing Group.
- Leithwood et.al, L. K. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and policy in schools*, 6, 37-67.
- Macbeth, M. J. (2005). Leadership as distributed : A matter of practice. *School leadership and management*, 25., 349-366.
- 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.
- Mohd Asri & Lokman, M. A. (2014). Pengaruh nilai sendiri pengetua terhadap budaya kerja guru. *Proceedings of the 1st Academic Symposiumon Integrating Knowledge* (hlm. 159-168). Makassar: Universitas Islam Negeri Makassar.
- Mushtag & Malik, M. N. (2018). The role of public and private universities of Pakistan as learning organizations. *Journal of research in social sciences* 6(1), 277-290.
- Norashikin Abu Bakar, R. B. (2005). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Journal of Education and Training (InJET)* 1(2), 1-11.
- Owens & Valesky, O. R. (2007). *Organizational Behavior In Education: Adaptive Leadership and School Reform (9th Ed)*. Boston: Pearson.
- Panagiotopoulos et al, P. G. (2018). The learning organization according to Senge : Recording and validation of the park research tool in primary education schools in the prefecture of Ilia. *Global journal of human resources management*, 6(5), 1-19.
- Porter & Lawler, P. L. (1999). *The effect of performance on job satisfaction : studies in personal and insdustrial psychology*. Illinois: Third Edition.
- Rosnah-Faizal & Saedah., R. I. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal kepimpinan pendidikan*, 1-12.
- Rotundo & Sackett, R. M. (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), 66-77.
- Saedah & Sani, S. S. (2012). *Standard Kompetensi Guru Malaysia*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Senge, S. P. (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.
- Sheela Krishnan & Mohamed Yusoff. (2018). *Kepimpinan transformasi guru besar dan komitmen guru di sekolah rendah berprestasi tinggi di Selangor*. Bangi: UKM.
- Sharifah Maimunah & Rohani Abdul Hamid. (2001). *Kepimpinan dan pengurusan kurikulum di sekolah*. Kuala Lumpur: Pusat Perkembangan Kurikulum.
- Stokes, S. C. (2008). *Adaptive view of the leading job performance models*. Kansas: Wright State University.
- Storey, S. A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School leadership and management*, 24(3), 249-265.
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2012). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah di daerah Segamat*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia (UTM).
- Supovitz et.al., S. J. (2019). *Meaningful and sustainbale school improvement with distributed leadership*. New York: CPRE.
- Thilagavathy et.al, T. A. (2012). Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia. *Seminar kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA*, 18-33.
- Visvesvaran-Schmidt & Ones., V. C. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? : A meta analysis framework. *Journal of applied psychology*, 90., 108-131.

- Zoolaiha-Omar & Khoo, Z. A. (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 Abdullah & Rahimah Hj. Ahmad. (2015). *Komuniti Pembelajaran Profesional: Satu Kajian Perbandingan Antara Sekolah Menengah Kebangsaan*. Kuala Lumpur: Institut Kependidikan, Universiti Malaya.