

## **PRAKTIS KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI BERDASARKAN KOHORT GENERASI GURU**

**Marlia Jamail**

**Yahya Don**

d.yahya@uum.edu.my

Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia

---

**ABSTRAK:** Praktis kepimpinan distributif merupakan keperluan dalam sistem pendidikan, kerana guru dan pemimpin sekolah dapat mewujudkan kerjasama dan interaksi bagi meningkatkan pencapaian pelajar. Kajian mengenai kepimpinan distributif ini masih lagi di peringkat awal dan perlu diperbanyakkan. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru berdasarkan kohort generasi di sekolah menengah kebangsaan. Kajian ini menggunakan seramai 298 responden yang terdiri daripada guru dan menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk tinjauan keratan rentas. Kajian ini telah menggunakan kerangka teoritikal kepimpinan distributif Spillane (2006) yang telah menghubungkan interaksi antara pemimpin, pengikut dan juga situasi. Kajian ini menggunakan instrumen Distributed Leadership Survey (DLS) oleh Davis (2009), dan juga instrumen *Affective, Continuance and Normative Commitment Scales* (ACNCS) yang telah dibangunkan oleh Meyer dan Allen (1997). Pemilihan responden adalah berdasarkan kepada pensampelan rawak berstrata tidak mengikut kadar dan juga persampelan bertujuan. Sebanyak tiga hipotesis telah dibina dan diuji dengan menggunakan kaedah statistik ujian korelasi Pearson, ujian-t sampel bebas dan ujian ANOVA menerusi SPSS versi 21. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi. Dimensi kepimpinan pengetua dan dimensi visi sekolah didapati sangat kerap dipraktikkan di dalam kajian ini. Bagi komitmen terhadap organisasi, didapati dimensi komitmen normatif adalah yang paling tinggi. Tiada perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan distributif dengan komitmen guru berdasarkan kohort generasi dan juga jantina guru. Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, adalah dicadangkan agar pemimpin sekolah dapat menyebarkan kepimpinan kepada guru di samping berkongsi visi sekolah yang jelas dan mudah difahami oleh warga sekolah, tanpa mengira jantina dan kohort generasi.

**Kata kunci :** Praktis, kepimpinan distributif, komitmen terhadap organisasi dan kohort generasi

---

### **PENGENALAN**

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025, sedang berganjak ke arah gelombang kedua yang kini sedang dilaksanakan dalam tempoh 5 tahun mulai 2016 sehingga tahun 2020. Agenda utama Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia, tertumpu kepada peningkatan kualiti kepimpinan guru di setiap sekolah di Malaysia. Asas ini telah dinyatakan dengan jelas di dalam PPPM 2013 – 2025, di dalam anjakan kelimanya iaitu: 'Memastikan Kepimpinan Berprestasi Tinggi Ditempatkan Di Setiap Sekolah'.

Pada tahun 2009, beberapa kertas kerja hasil penyelidikan, kertas konsep dan juga kertas refleksi telah dibentangkan di dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16 anjuran Institut Aminuddin Baki (IAB), yang bertemakan 'Distributed Leadership'. Tujuh tahun telah berlalu dan kini di dalam subgelombang kedua PPPM berfokuskan kepimpinan guru dan pemimpin sekolah, sistem

pendidikan sepatutnya bersedia untuk melaksanakan apa yang telah dirancang iaitu menganjak ke arah kepimpinan distributif menjelang tahun 2016-2020.

Menurut Rosnarizah Abdul Halim dan Zulkifli Abdul Manaf (2009), pengetua tidak lagi dilihat sebagai pemimpin yang memikul semua tanggungjawab di sekolah dan tren ini telah berubah ke arah satu budaya perkongsian tanggungjawab sepunya. Ini adalah kerana Hopkins dan Jackson (2002) menyatakan bahawa kepimpinan yang terpendam dapat diserlahkan di dalam diri individu, perlulah dimanfaatkan sepenuhnya oleh sesebuah organisasi. Spillane, Harvenson dan Diamond (2001) mendefinisikan dengan jelas bahawa kepimpinan distributif merupakan sekumpulan individu yang memimpin dan menggerakkan ahli organisasi yang lain dalam pelbagai peringkat untuk satu perubahan instruksional. Baharuddin Yaacob (2009) berpendapat jika kepimpinan distributif ini boleh diamalkan di sekolah, penambahbaikan dalam prestasi sekolah boleh dicapai dan sekaligus dapat mengenalpasti kepimpinan yang baru dan berkebolehan di kalangan kepimpinan guru. Rosnarizah Abdul Halim dan Zulkifli Abdul Manaf (2009) seterusnya menyimpulkan bahawa keberkesanan kepimpinan distributif ini adalah bergantung kepada kesediaan sesebuah organisasi untuk menerima perubahan dalam pembangunan organisasinya. Kepimpinan ini bukan sahaja bergantung kepada hubungan dan kepercayaan antara ahli di dalam organisasi, malahan juga bergantung kepada corak penyebaran dan tujuannya.

Menurut Spillane dan Diamond (2007), kajian terhadap bentuk kepimpinan distributif ini masih lagi di peringkat awal. Jamalul Lail Abdul Wahab, Aida Hanim A. Hamid, Surayati Zainal dan Md Fuad Md Rafik (2013) mengukuhkan pendapat Spillane dan Diamond (2007) itu dengan menyatakan bahawa kajian yang berkaitan dengan kepimpinan distributif di Malaysia juga masih di peringkat awal. Walaupun idea kepimpinan distributif ini telah lama wujud (Gronn, 2008), satu kajian yang lebih luas dan teliti perlu dilaksanakan mengenai pengaruh kepimpinan distributif ini. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD (2008) menyatakan bahawa masih kurang kajian mengenai pelaksanaan kepimpinan distributif, selaras dengan pendapat Hulpia, Devos dan Rosseel (2009).

Jamalul Lail Abdul Wahab et al. (2013) mencadangkan supaya kajian mengenai kepimpinan distributif di Malaysia perlu diperbanyakkan lagi, bagi menyumbang dapatan yang bermanfaat terhadap kepimpinan distributif di sekolah. Ini selari dengan saranan dari Harris (2008) menyatakan bahawa walaupun terdapat kajian empirikal mengenai kepimpinan distributif melalui mekanisme manakah yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi, kajian yang dilakukan masih terlalu sedikit. Spillane, Camburn dan Pareja (2007) menyatakan walaupun terdapat perkembangan yang banyak mengenai sorotan literatur kepimpinan distributif, namun kajian asas secara empirikal masih lagi berkurangan. Konsep kepimpinan distributif ini masih lagi baru (Davis, 2009). Kekurangan kajian ini turut disokong oleh Rosnarizah Abdul Halim dan Hussein Haji Ahmad (2015) serta Shakir, Issa dan Mustafa (2011) dalam konteks kepimpinan distributif di dalam pendidikan di Malaysia.

## **PERNYATAAN MASALAH**

Oleh kerana istilah kepimpinan distributif ini masih baru dan terasing bagi pentadbir sekolah, satu kajian lanjut perlu dijalankan dengan lebih mendalam bagi melihat sejauh manakah pendekatan kepimpinan distributif ini dapat dibangunkan secara optimum di sekolah (Jamalul Lail Abdul Wahab et al., 2013). Maka kajian ini diharap dapat menyumbangkan kepada data dan dapatan kajian empirikal kepada keperluan kepimpinan distributif, sekolah di Malaysia bagi mencapai anjakan kelima dalam PPPM 2013-2025, iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi di tempatkan di setiap sekolah.

Tanpa komitmen dan dedikasi yang tinggi daripada guru dan pemimpin sekolah, adalah sangat sukar untuk merealisasikan matlamat sistem pendidikan di Malaysia iaitu pendidikan bertaraf dunia. Beberapa dapatan kajian komitmen organisasi telah menunjukkan hubungan yang positif terhadap kecekapan organisasi dan prestasi kerja, dan hubungan yang negatif terhadap ketidakhadiran pekerja (Mowday, Porter & Steers, 1982). Kepimpinan guru dan kepimpinan pengetua harus diberi pendedahan dan kaedah yang sesuai untuk membuat perubahan dalam memupuk budaya kecemerlangan di sekolah.

Menurut Hulpia, Devos dan Rosseel (2009), hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru masih kekal tidak diterokai oleh para sarjana. Maka kajian ini mengambil peluang yang ada ini bagi

memenuhi ruang kosong dalam keperluan kajian yang memerlukan data empirikal mengenai kepimpinan distributif dan juga komitmen guru. Ini secara tidak langsung akan memenuhi harapan KPM bagi memartabatkan profesion perguruan pada anjakan keempat dan anjakan kelima PPPM 2013-2025, yang perlu dilihat dari perspektif mengukuhkan kepimpinan distributif di kalangan guru bagi memartabatkan profesion keguruan melalui komitmen guru.

## **SOROTAN LITERATUR**

Pemilihan ketua yang berkarisma dan mempunyai ciri-ciri unggul bagi seorang pemimpin, sering menjadi pilihan bagi meningkatkan kualiti sesuatu organisasi. Inilah kepimpinan bergenre *heroic* yang kini dilihat tidak lagi relevan untuk diaplikasikan di dalam bidang kepimpinan di sekolah. Walaupun langkah ini diakui dapat meningkatkan kualiti sesuatu organisasi, tetapi malangnya kualiti ini tidak dapat bertahan lama sekiranya pemimpin itu dipindahkan ke organisasi yang lain. Secara tidak langsung, ini akan menjejaskan juga komitmen terhadap organisasi yang sekian lama telah dibina oleh pemimpin tersebut.

Spillane (2006) memberikan perspektif bahawa kepimpinan distributif terbahagi kepada dua aspek yang utama, iaitu aspek pemimpin tambahan (*leader-plus*) dan juga aspek praktis, serta tidak lagi memusatkan kepimpinan kepada hanya seorang individu sahaja. Gronn (2002) menyatakan bahawa adalah menjadi satu keperluan untuk beralih dari model kepimpinan bergenre *heroic* ke arah kepimpinan distributif. Harris (2013) pula menyatakan bahawa praktis agihan tugas perlu disebarluaskan kepada lebih ramai individu dalam organisasi melalui kepimpinan distributif. Kini, kepimpinan sekolah mula mencari pendekatan kepimpinan yang baru, seperti praktis kepimpinan distributif (Hartley, 2007).

### **Kepimpinan Distributif**

Kepimpinan distributif merupakan satu isu kepimpinan yang hangat diperkatakan (Harris, 2008 & Gronn, 2000) dan diakui berkesan dalam membantu kemajuan pembangunan dan pencapaian sesebuah sekolah (Gronn, 2003; Harris, 2008; 2009; Spillane, Halverson & Diamond, 2004; Spillane & Sherer, 2004). Malah ia turut hangat dibincangkan di Malaysia, dalam konteks pendidikan (Baharuddin Yaacob, 2009; Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013; Jamalul Lail Abdul Wahab et al., 2013; Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir, 2013; Siva Rabindarang, Khuan & Khoo, 2014; Rosnarizah Abdul Halim dan Hussein Ahmad, 2015). Harris (2008) menyatakan bahawa kajian empirikal terkini tentang praktis kepimpinan distributif ini adalah hasil dari kajian oleh Spillane et al. (2001). Manakala terdapat kajian yang mengesahkan bahawa kepimpinan distributif turut meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi (Hulpia, Devos & Rosseel, 2009; Nguyen, 2013; Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013; Hairuddin Mohd Ali & Salisu, 2015).

Kepimpinan distributif didefinisikan oleh Spillane (2005) sebagai hasil daripada interaksi antara pemimpin, pengikut dan juga situasi yang dihadapi. Harris, Brown dan Abbot (2006) menyatakan bahawa kepimpinan distributif dari segi praktikalnya bermaksud peralihan dari model kepimpinan berhierarki organisasi 'atas ke bawah', kepada satu model kepimpinan yang menekankan kepada kepimpinan bersama dan dikongsi oleh ahli organisasinya. Guru-guru yang memainkan peranan dalam kepimpinan bersama pengetua, akan membuatkan motivasi dan komitmen mereka dalam organisasi menjadi lebih bermakna. Ini seterusnya dapat meningkatkan pencapaian pelajar di sekolah.

Spillane (2005) menyatakan bahawa kepimpinan distributif ini merupakan penawar terkini, atau lebih tepat lagi merupakan siri penawar kepada konsep kepimpinan bergenre *heroic*. Kepimpinan bergenre *heroic* merujuk kepada pemimpin yang dapat melaksanakan dan mentadbir segala tugas secara individu melalui ciri-ciri yang berkarismatik. Ia sudah dianggap lapuk dan ketinggalan zaman. Skop pengurusan pendidikan yang semakin berkembang, tidak dapat diuruskan dengan baik dan cekap oleh seorang pengetua yang berkarisma secara individu. Inilah sebab Hartley (2007) menjelaskan mengapa konsep kepimpinan distributif ini mula muncul di dalam organisasi sekolah. Hartley (2007) mengenalpasti dua punca utama mengapa kepimpinan distributif ini mula menjadi tumpuan. Pertama, kegagalan wira yang berkarisma (*charismatic hero*) dan kedua, permintaan dan harapan yang kompleks yang diletakkan di bahu pemimpin sekolah. Fullan (2001) pula mengesahkan bahawa institusi yang kukuh mempunyai pemimpin pada setiap peringkat di

dalam organisasi. Harris dan Muijs (2003) mendapati kepemimpinan perlulah melibatkan semua ahli organisasi.

Kepimpinan guru (teacher leadership) merupakan salah satu dimensi di dalam kepemimpinan distributif. Guru boleh memimpin guru yang lain melalui usaha mewujudkan suasana keterlibatan dan kerjasama dalam semua aktiviti dan juga program instruksional. Terdapat kajian yang membuktikan bahawa pengetua berperanan penting di dalam membangunkan keupayaan kepemimpinan guru di sekolah. Keadaan ini berkaitan dengan faktor kepemimpinan guru yang boleh mempengaruhi kewujudan sekolah berkesan (Harris & Muijs, 2003; Katzenmeyer & Moller, 2001; Frost & Durrant, 2002; Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999).

Organisasi sekolah perlu meneroka lebih banyak cara untuk tidak menjadi terlalu formal dan guru-guru perlu diberi lebih banyak peluang untuk memimpin (Davis, 2009). Menurut Mayrowetz, Murphy, Louis dan Smylie (2007), ketua di dalam organisasi akan tetap berada pada kedudukan pada struktur organisasi yang formal dan sukar untuk diubah. Perubahan struktur organisasi dari bawah ke atas, boleh membuatkan guru berasa tidak selesa (Copland, 2003; Macbeath, 2005; Neumann & Simmons, 2000). Ia boleh menimbulkan konflik bila tiba masa untuk membuat keputusan tentang sesuatu perkara di sekolah (Hulpia, Devos & Rosseel, 2009). Maka Davis (2009) menyatakan adalah menjadi tanggungjawab utama bagi pengetua untuk mengetahui situasi organisasinya dan bertindak secara berterusan bagi membina kapasiti gurunya. Guru juga perlu diberi lebih peluang untuk menjadi pemimpin dalam pelbagai bidang di sekolah bagi menjangkau sempadan pengetahuan tentang praktis kepemimpinan yang ada di sekolah.

Jamalul Lail Abdul Wahab et al. (2013) menyatakan bahawa di dalam kepemimpinan distributif ini, tidak semua orang akan membuat keputusan. Tetapi setiap individu boleh menyumbangkan kepada proses membuat keputusan melalui pengetahuan dan kepakaran yang ada. Konsep penglibatan subordinat dalam membuat keputusan merupakan salah satu prinsip yang penting dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Karia & Ahmad, 2000). Kepimpinan distributif ini dapat dilihat sebagai amalan kepemimpinan berkesan yang boleh dilaksanakan di sekolah kerana mempunyai hubungan yang positif dalam pelbagai aspek keberkesanan sekolah. Jamalul Lail Abdul Wahab et al. (2013) mendapati kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan distributif di Malaysia masih lagi di peringkat awal, dan memerlukan kajian yang lebih lanjut bagi memastikan sejauh mana pendekatan kepemimpinan distributif ini boleh digunakan secara optimum.

### **Komitmen Terhadap Organisasi**

Komitmen terhadap organisasi boleh dirujuk sebagai sejauh mana tahap komitmen yang ditunjukkan, boleh diukur terhadap organisasi yang dianggotainya. Mowday, Porter dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen sebagai kesungguhan seseorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan penglibatannya yang tinggi dalam organisasi tersebut. Mereka juga menyatakan bahawa pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi, lazimnya mampu mengurangkan kadar tukar-ganti kerja, lewat datang kerja, tidak hadir bekerja dan mampu meningkatkan kepuasan bekerja di dalam organisasi. Faktor-faktor ini akan meningkatkan pencapaian dan prestasi kerja serta terus komited untuk kekal bersama organisasi, secara langsung atau pun tidak langsung. Mereka akan terus berusaha sedaya upaya bagi mencapai matlamat organisasi tersebut.

Guru yang berkomitmen mempunyai hubungkait yang sangat rapat dengan pencapaian pelajar, keberkesanan sekolah, kepuasan guru, prestasi kerja guru, malahan juga ketidakhadiran guru ke sekolah (Singh & Billingsley, 1998). Komitmen adalah sangat penting kerana guru yang berkomitmen rendah lazimnya meletakkan kepentingan dirinya terlebih dahulu berbanding tugas dan tanggungjawabnya (Abdul Ghani Kanesan, 2009), manakala Hussein Mahmood (2005) mendapati bahawa guru dan komuniti yang berkomitmen tinggi, berupaya meningkatkan pencapaian matlamat organisasi dan keberkesanannya. Meyer dan Allen (1997) merujuk komitmen sebagai satu keadaan psikologi yang mengikut individu kepada organisasi. Meyer dan Allen (1997) membahagikan komitmen terhadap organisasi kepada 3 dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Allen dan Meyer (1996) menyatakan bahawa pekerja yang berkomitmen tinggi akan mempunyai pandangan yang positif kepada organisasinya, konsisten dengan tingkahlakunya untuk menjauhi salah tanggapan atau untuk mengembangkan persepsi diri yang positif.

Hulpia, Devos dan Rosseel (2009) yang mengkaji perkaitan di antara persepsi kepemimpinan distributif guru dan kepemimpinan guru terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, telah mendapati bahawa hubungan diantara pembolehubah-pembolehubah ini kekal tidak dikaji oleh penyelidik di dalam bidang kepemimpinan distributif. Hulpia et al. (2009) menyatakan bahawa pengagihan fungsi kepemimpinan mempunyai hubungan yang lemah dengan komitmen terhadap organisasi dan juga terhadap kepuasan kerja. Semakin banyak penyeliaan disebarluaskan di kalangan pasukan kepemimpinan, semakin rendah komitmen terhadap organisasi yang ditunjukkan oleh guru dan kepemimpinan guru.

Apa yang dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi ialah penglibatan guru di dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Yang lebih ketara, kesepaduan pasukan kepemimpinan dan jumlah sokongan terhadap kepemimpinan guru adalah sangat berkait rapat dengan komitmen terhadap organisasi, malahan secara tidak langsung sangat berkait rapat dengan kepuasan kerja guru. Hulpia et al. (2009) menyatakan bahawa pengetua sekolah adalah pengaruh yang paling besar terhadap dua dimensi ini, yang mempunyai hubungan yang signifikan di dalam kepemimpinan distributif iaitu kesepaduan pasukan kepemimpinan dan juga jumlah sokongan terhadap kepemimpinan guru.

Hairuddin Mohd Ali dan Salisu (2015) yang membuat kajian bertajuk *Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers Organizational Commitment*, juga mendapati bahawa terdapat kesan yang besar antara kepemimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi. Hasil dapatan adalah selari dengan hasil dapatan Hulpia, Devos dan Keer (2010) bahawa kepemimpinan distributif mempunyai signifikasi yang tinggi dengan komitmen guru terhadap organisasi. Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perantara yang kukuh yang dapat menentukan kepemimpinan distributif dengan komitmen guru, iaitu pengupayaan guru. Hasil dapatan dari kajian ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Bogler dan Somech (2004) serta Gaziel (2009). Pengupayaan guru ini dapat ditingkatkan dengan melibatkan guru di dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah dan ini dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi (Firestone & Pennel, 1993; Bogler & Somech, 2004).

## **Generasi**

Generasi menurut Kopperschmidt (2000) didefinisikan sebagai satu kumpulan (kohort) yang berkongsi tahun kelahiran, umur, lokasi dan beberapa tahap perkembangan peristiwa penting yang berlaku di dalam hidup mereka. Mannheim (1953) terdahulu mendefinisikan generasi sebagai sekumpulan orang yang dilahirkan dan dibesarkan di dalam satu jangkamasa yang sama dari segi kronologi, sosial dan juga tempoh sejarah yang berlaku. Pasaran kerja sekarang membahagikan kumpulan manusia yang bekerja kepada tiga kumpulan generasi, iaitu Baby Boomers, Generasi X dan juga Generasi Y. Walaupun terdapat pelbagai variasi yang wujud bagi menentukan kumpulan (kohort) generasi dengan tepat, kajian dari Eisner (2005), Martin dan Tulgan (2001) dan Raines (2003), merupakan kumpulan generasi yang paling banyak digunakan iaitu Baby Boomers (lahir tahun 1945 -1964), Generasi X (lahir tahun 1965 -1980) dan Generasi Y (lahir selepas tahun 1980). Maka kajian ini menggunakan kohort generasi guru berasaskan kepada dapatan kajian dari Eisner (2005), Martin dan Tulgan (2001) dan Raines (2003).

Alessia dan Regina (2008) mendapati bahawa pekerja generasi baru menunjukkan tahap pembelajaran organisasi yang tinggi, tetapi komitmen organisasi yang rendah dari generasi sebelum mereka. Tulgan (1996) menyatakan adalah penting bagi pemimpin mengenalpasti perbezaan kerja antara beberapa kumpulan generasi bagi memastikan kerja yang efektif dan produktif di dalam organisasi dapat dilaksanakan, berdasarkan juga kepada gaya kepimpinan yang sesuai. Miller (2006) mendapati bahawa terdapat signifikasi dalam perbezaan generasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, ganjaran intrinsik dan ekstrinsik, malah kemahuan untuk meninggalkan organisasi. Maka kajian ini menggunakan perbezaan generasi bagi mendalami perbezaan yang wujud jika ada terhadap kepemimpinan distributif dan juga komitmen terhadap organisasi.

Murphy, Olivas-Luján dan Greenwood (2009) menegaskan bahawa perbezaan generasi perlulah diletakkan seiring dengan pembolehubah demografik yang lain, kerana ia dapat memberikan kajian pandangan yang jauh terhadap nilai, sikap, tingkah laku budaya, generasi, organisasi, kumpulan atau sub kumpulan ahli organisasi. Wagner (2007) menyatakan bahawa pemimpin tidak sepatutnya memisahkan perbezaan

generasi, tetapi lebih memberikan peluang bagi setiap kumpulan generasi untuk berkembang dan berdaya saing secara sihat. Chun Yu dan Miller (2005) juga menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang sesuai dengan persekitaran kerja yang moden sekarang, perlulah menjauhi gaya kepimpinan yang berasaskan struktur hierarki organisasi kepada satu gaya kepimpinan yang lebih menumpukan kepada kepimpinan berasaskan pengetahuan. Kepimpinan yang menjangkau lebih (*stretched over*) kepada beberapa individu, adalah salah satu komponen penting yang telah ditunjukkan di dalam kepimpinan distributif ini (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Spillane et al., 2001). Melalui kepimpinan distributif ini juga, budaya pembelajaran organisasi akan meningkatkan *Professional Learning Communities* (PLC) dalam kalangan guru.

## METODOLOGI KAJIAN

### Rekabentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah berbentuk kaedah deskriptif-kuantitatif yang bertujuan mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi. Kajian deskriptif digunakan bagi mengenal pasti tahap kepimpinan distributif dan tahap komitmen guru. Manakala kajian korelasi digunakan bagi mengukur kekuatan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar (tujuh dimensi kepimpinan distributif) dengan pemboleh ubah bersandar (tiga dimensi komitmen guru terhadap organisasi.) Data telah dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 21.0.

### Populasi dan Sampel Kajian

Bagi kajian ini, populasi adalah terdiri daripada semua guru-guru yang bertugas di sekolah menengah kebangsaan dalam daerah Baling Sik, Kedah. Sampel kajian seramai 298 orang responden telah terlibat dengan meneliti jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Sampel telah dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata daripada 1358 orang guru dari empat buah zon. Dalam pemilihan sampel guru, pengkaji menggunakan pensampelan rawak berstrata tidak mengikut kadar bagi memastikan jumlah sampel yang terpilih adalah mencukupi bagi setiap kategori. Pengkaji juga menggunakan persampelan bertujuan bagi memastikan setiap sampel guru yang dipilih menepati kohort generasi yang diperlukan.

### Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan instrumen *Distributed Leadership Survey* (DLS) yang telah diubahsuai oleh Davis (2009) di dalam kajiannya, bagi mengukur tahap kepimpinan distributif yang diamalkan di sekolah. Soal selidik komitmen guru terhadap organisasi pula menggunakan alat ukur *Affective, Continuance and Normative Commitment Scales* (ACNCS) yang dibina oleh Meyer dan Allen (1997).

## DAPATAN KAJIAN

Dapatan menunjukkan bahawa setiap dimensi dalam kepimpinan distributif memperlihatkan nilai min yang tinggi dengan nilai min yang paling tinggi adalah pada dimensi kepimpinan pengetua iaitu 4.31. Analisis bagi tahap komitmen guru terhadap organisasi pula menunjukkan nilai min yang tinggi pada dimensi komitmen normatif iaitu 3.63. Keseluruhannya, kepimpinan distributif dipraktikkan pada tahap yang tinggi dan juga komitmen guru terhadap organisasi juga diamalkan pada tahap yang tinggi di dalam kajian ini.

Jadual 1 menunjukkan ujian korelasi Pearson di mana kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ) dengan komitmen guru terhadap organisasi. Namun dapatan menunjukkan hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru terhadap sekolah adalah sangat lemah ( $r = .31$ ).

**Jadual 1: Ujian Korelasi Pearson: Kepimpinan Distributif Dengan Komitmen Guru Terhadap Organisasi**

Pemboleh ubah	Kepimpinan Distributif		Sig. (2 hujung)
	N	Pekali Korelasi	

<b>Komitmen Guru Terhadap Organisasi</b>	279	.313	.000
--	-----	------	------

\*\*p < .01

Jadual 2 menunjukkan ujian ANOVA sehalu tidak signifikan [ $F(2, 276) = 1.24, p > .05$ ] antara kohort generasi dengan kepimpinan distributif. Manakala Ujian ANOVA sehalu tidak signifikan [ $F(2, 276) = .86, p > .05$ ] antara kohort generasi dengan komitmen guru terhadap organisasi. Maka tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi berdasarkan kohort generasi.

**Jadual 2 : Keputusan Ujian ANOVA Perbezaan Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru Terhadap Organisasi antara Kohort Generasi**

	Jantina	N	Min	Sp	Dk1	Dk2	F	p
Kepimpinan Distributif	<i>Baby Boomers</i>	53	4.03	.38	2	276	1.24	.29
	Generasi X	117	3.93	.41				
	Generasi Y	109	3.96	.37				
Komitmen Guru	<i>Baby Boomers</i>	53	3.51	.40	2	276	.856	.43
	Generasi X	117	3.47	.38				
	Generasi Y	109	3.43	.38				
	Jumlah	279						

\*\*p < .05

Jadual 3 menunjukkan ujian Levene tidak signifikan ( $p > .05$ ). Keputusan ini telah memenuhi andaian kehomogenan varians antara kepimpinan distributif berdasarkan jantina. Ujian-t Sampel Bebas adalah tidak signifikan ( $t(277) = -.188, p > .05$ ) secara statistik. Maka tidak terdapat perbezaan dari segi kepimpinan distributif berdasarkan jantina. Ujian-t Sampel Bebas adalah tidak signifikan ( $t(277) = 1.743, p > .05$ ) secara statistik. Keputusan ini bahawa tidak terdapat perbezaan dari segi komitmen guru berdasarkan jantina.

**Jadual 3 : Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Perbezaan Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru Berdasarkan Jantina**

	Jantina	N	Min	Sp	Dk	T	p
Kepimpinan Distributif	Lelaki	132	3.95	.41	277	-.188	0.85
	Perempuan	147	3.96	.37			
Komitmen Guru	Lelaki	132	3.50	.43	277	1.743	.08
	Perempuan	147	3.42	.33			
Jumlah	279						

\*\*p < .05

## PERBINCANGAN

Kepimpinan abad ke-21 tidak lagi melihat hanya seorang pemimpin sahaja sebagai individu yang mampu memimpin organisasinya dengan baik. Menurut Hartley (2007), kegagalan kepimpinan bergenre *heroic* pada abad ke-21 ini, telah membuatkan kepimpinan distributif mendapat perhatian meluas dari ahli akademik. Ia juga merupakan rentetan dari kepelbagaian tugas pemimpin sekolah yang semakin kompleks dan membebankan. Teori yang dikemukakan oleh Spillane (2006) adalah bersesuaian dengan dapatan kajian kerana menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap komitmen guru terhadap organisasi. Teori yang dikemukakan oleh Spillane (2006) ini jelas dapat meningkatkan komitmen guru tanpa mengira kohort generasi dan juga jantina guru. Hatcher (2005) menegaskan bahawa kepimpinan distributif telah menjadi sesuatu yang penting di dalam wacana pengurusan sekolah bagi meningkatkan penyertaan dan pengupayaan guru-guru dalam membina sekolah yang lebih demokratik.

Dimensi kepemimpinan pengetua dan dimensi visi sekolah merupakan dimensi yang paling kerap di praktis di dalam kepemimpinan distributif dari hasil kajian ini. Maka dapatan kajian ini dapat menjadi sumber maklumat yang berguna kepada program *National Professional Qualification Educational Leaders* (NPQEL) yang melatih pemimpin sekolah terutamanya pengetua dan guru besar. Oleh kerana stigma guru-guru yang masih menganggap pengetua sebagai satu-satunya pemimpin di sekolah yang masih mempunyai punca kuasa, adalah amat penting bagi pihak KPM dan Institut Aminuddin Baki (IAB) melalui program NPQEL menekankan tentang peranan pengetua terhadap praktis kepemimpinan distributif itu sendiri. Kepimpinan pengetua memainkan peranan yang utama dalam meningkatkan komitmen, memotivasikan guru serta memperbaiki suasana kerja guru di sekolah (Leithwood, Day, Sammons & Harris; 2006).

Hulpia et al.(2009) menyatakan bahawa komitmen guru dapat ditingkatkan jika kepemimpinan distributif tidak dipraktiskan secara terlalu formal. Organisasi sekolah perlu meneroka lebih banyak cara untuk menjadi tidak terlalu formal dan guru-guru perlu diberi lebih banyak peluang untuk memimpin (Davis, 2009). Selain itu, perkongsian visi sekolah perlu diberi perhatian yang lebih mendalam bagi meningkatkan praktis kepemimpinan distributif di peringkat sekolah. Meyer & Allen (1997) menyatakan perkongsian visi di kalangan ahli organisasi berpandukan kepada matlamat sekolah, terutamanya yang sesuai dengan matlamat pemimpin, dianggap dapat memberikan impak yang positif terhadap komitmen dan juga kepuasan pekerja. Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara praktis kepemimpinan distributif dan juga komitmen guru terhadap organisasi tanpa mengira kohort generasi dan juga jantina guru.

## KESIMPULAN

Bagi mencapai aspirasi pihak KPM melalui pelan pendidikan yang telah dirangka dengan begitu teliti, seharusnya praktis kepemimpinan distributif ini dijadikan satu platform yang kukuh untuk diamalkan secara meluas di setiap sekolah. Ini sekali gus akan menjadikan PPPM 2013 – 2025 menjadi realiti melalui anjakan kelimanya iaitu: 'Memastikan Kepimpinan Berprestasi Tinggi Ditempatkan Di Setiap Sekolah'. Ini adalah masa yang paling tepat untuk memacu peningkatan sistem kerana pelan pendidikan kini telah berada dalam gelombang kedua (2016-2020). Gelombang kedua ini jelas termaktub di dalam PPPM 2013 – 2025, iaitu: 'memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepimpinan teragih' (kepimpinan distributif). Kepimpinan distributif ini haruslah diberikan ruang yang secukupnya kepada guru untuk memimpin sekolah bersama barisan kepimpinan pengurusan sekolah, bagi menjayakan visi sekolah yang selari dengan visi Kementerian Pendidikan Malaysia.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan. (2009). *Pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah dan efikasi kolektif guru terhadap komitmen kualiti pengajaran*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan ke16. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Alessia, D.A., & Regina, H. (2008). Learning orientation, organizational commitment and the talent retention across generation: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 63 (8), 929-953.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Baharuddin Yaacob. (2009). *Respective approaches in promoting distributive leadership in school*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke16. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*. 20, 277-289.
- Chun, H.Y., & Miller, P. (2005). Leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25, 375–395.
- Davis, M.W. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. Tesis Kedoktoran yang tidak diterbitkan. The faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, UMI Number 3344534.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington: The Albert Shanker Institute.



- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Firestone, N.A., & Pennel, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-532.
- Frost, D., & Durrant, J. (2002). Teachers as leaders: Exploring the impact of teacher-led development work. *School Leadership and Management*, 22(2), 143-161.
- Fullan, M. (2001). *Leading in culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gaziel, H. (2009). Teacher empowerment and commitment at school based and non school based sites, In Zadjia, J. And Gamage, D.T. (eds.). *Decentralization school based management and quality, globalization, comparative education and policy research 8*. Springer Science and Business Media BV.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new arcgitecture for leadership. *Educational Management and Administration*. 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451, doi:10.1016/s1048-9843(02)00120.
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gronn, P (2008) The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*. 46, 141-158.
- Hairuddin Mohd Ali, & Salisu A.Y. (2015). Distributed leadership and empowerment influences on teachers organizational commitment. *Academic Journal of Interdisicplinary Studies MCSEER Publishing*, Vol. 4 No. 1. S1, Rome-Italy. ISSN 2281-3993
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). Teacher leadership: Improvement through empowerment? *An overview of the literature Educational Management an Administration*, 31, 437-448.
- Harris, A., Brown, D., & Abbott, I. (2006). Executive leadership: Another lever in the sysytem? *School Leadership & Management*. 26(4), 397-409.
- Harris, A. (2008). *Distributed Leadership: developing tomorrow's leaders*. London: Routledge
- Harris, A. (2009). *Distributed School Leadership : Evidence, issues and future directions*. ACEL Monograph 44. Penrith, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership*. 41, 545.
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies cf*, 55(2), 202-214.
- Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools. *British Journal of Sociology of Education*, 26(2), 253-267.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teacher's and teacher leaders' job satisfaction and organisational commitment. *American Educational Research Association*. <http://www.jstor.org/stable/40284858>.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H.V. (2010a). *The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach of Educational Research*, 103, 40-52.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010b). How distributed leadership can make a difference in teacher's organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26, 565-575.
- Hussein Mahmood. (2005). *Kepemimpinan Profesionalisme: Satu utopia?* Pemimpin, 5, 39-51.
- Hopkins, D., & Jackson, D. (2002). *Building the capacity for leading and learning*, dalam A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hangreaves and C. Chapman (eds.) *Effective Leadership for School Improvement*, London: Routledge, 84-105.
- Jamalul Lail Abdul Wahab, Aida Hanim A. Hamid, Surayati Zainal & Md Fuad Md Rafik (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Karia, N., & Ahmad, Z.A. (2000). Quality Practices that pay: Empowerment and teamwork, *Malaysian Management Review*, 35(2).
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Kuala Lumpur.
- Krejcie, R.V, & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research. *Educational and Psychological Measurements*, 30, 607-610.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006), *Successful School Leadership: What it is and How it Influences Pupil Learning*, NCSL/Dept for Education & Skills, University of Nottingham Paul, Nottingham
- Macbeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25, 349-366.
- Mannheim, K. (1953). *Essays on sociology and social psychology*, Oxford University Press, New York, NY.
- Martin, C.A. & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y. Global Citizens born in the late seventies and the early eighties*, HRD Press, Amherst, MA.
- Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. A. (2007). Distributed leadership as work redesign: Retrofitting the job characteristics model. *Leadership and Policy in Schools*, 6, 69-101.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousands Oaks, CA : Sage Publications.
- Miller, E. (2006). *The effect of rewards, commitment, organizational climate, and work values on intentions to leave: Is there a difference among generations?* PhD Dissertation, University of New York, Albany, NY.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Murphy, E., Olivás-Luján, M., & Greenwood, R. (2009). *What does the Incoming Generation of Hispanic Workers Value? Comparing Hispanic High School Student Values to Those of Other Generations*, Academic Meeting of the National Society of Hispanic MBAs, Minneapolis, MN.
- Neumann, M., & Simmons, W. (2000). *Leadership for Student Learning*. Phi Delta Kappan, 9-12.
- Nguyen Ngoc Du (2013). *The Influence Of Distributed Leadership On Teacher Organisational Commitment: Initial Evidence From Vietnam*, *Arecls*, 2013, 10, 69-90.
- Hairuddin Mohd Ali, & Salisu A.Y. (2015). Distributed leadership and empowerment influences on teachers organizational commitment. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSEER Publishing*, Vol. 4 No. 1. S1, Rome-Italy. ISSN 2281-3993
- Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir (2013). *Kepimpinan Distributif Sekolah Menengah Di Daerah Kangar, Perlis*, Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREduc 2013) Universiti Putra Malaysia.
- OECD. (2008). *Education and Training Policy, Improving School Leadership*, Volume 1: Policy and Practice, Summary in English. Paris: OECD.
- Rabindarang, S., Khuan, W.B., & Khoo, Y.Y. (2014). Refleksi tenaga pengajar terhadap kepemimpinan distributif dan tekanan kerja dalam pendidikan teknik dan vokasional. *Jurnal Akademika*, 84(1&2). 17-27.
- Raines, C. (2003), *Connecting Generations: The Sourcebook*, Crisp Publications, Menlo Park, CA.
- Rosnarizah Abdul Halim & Zulkifli Abdul Manaf. (2009). *Kajian Eksplorasi Distributed Leadership di Malaysia*. Kertas Penyelidikan Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad. (2015). Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 2(4).
- Shakir Firas Jalal., Issa Jinan Hatem, Mustafa Paiman Omer (2011). Perception towards distributed leadership in school improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10). doi: 10.5539/ijbm.v6n10p256
- Singh, K., & Billingsley, B.S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239.
- Spillane, J.P., Harvenson, R. & Diamond, J.B. (2001) . Investigating School Leadership Practices. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J.P., Harvenson, R. & Diamond, J.B. (2001). Towards A Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective. Chicago: Northwest University.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A Distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 3-34. doi:10.1080/0022027032000106726.
- Spillane, J.P., & Sherer, J.Z. (2004). *A distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place*. Preliminary draft prepared for presentation at the annual meeting of the American Education Association, San Diego.
- Spillane, J.P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150. doi:10.1080/00131720508984678.

- Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M. and Pareja, A.S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's work day. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125.
- Spillane, J.P., & Diamond, J.B. (2007). *Distributed Leadership in Practice*; Teachers College Press: New York, NY, USA.
- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X, How To Bring Out the Best in Young Talent*, W.W. Norton and Co., New York, NY.
- Wagner, K.L. (2007). Filling the gap. *Journal of Property Management*, pp. 29-35.
- Yusof Boon & Yahzanon Tahir (2013). *Kepimpinan tersebar dan hubungannya dengan tekanan dan komitmen kerja*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.

