

Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di Johor Bahru

(Distributive Leadership of Head School and Teacher Commitment at The Transformation School (TS25) in Johor Bahru)

Marina Ahmad^{1*} , Aida Hanim A. Hamid² 

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
Email: marinaahmad595@gmail.com

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
Email: aidahanim@ukm.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Marina Ahmad
(marinaahmad595@gmail.com)

KATA KUNCI:

Kepimpinan Distributif
Komitmen Guru
Sekolah Transformasi (TS25)

KEYWORDS:

Distributive Leadership
Teacher Commitment
School Transformation (TS25)

CITATION:

Marina Ahmad, & Aida Hanim A. Hamid.
(2024). Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di Johor Bahru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(6), e002849. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i6.2849>

ABSTRAK

Kepimpinan Distributif mengimplementasikan amalan kepimpinan yang lebih bersifat kebersamaan dan perkongsian tanggungjawab di antara pengurus sekolah dan guru di sesebuah sekolah dilihat berupaya untuk mempengaruhi komitmen guru ke arah pembentukan sekolah berkualiti. Satu usaha KPM ialah Program Sekolah Transformasi 2025 (TS25), yang bertujuan untuk meningkatkan kemenjadian murid dan kualiti sekolah dengan membudayakan amalan terbaik dalam pengurusan dan kepimpinan. Objektif kajian bermatlamat untuk mengukur tahap kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru, Johor. Kajian berbentuk tinjauan ini melibatkan seramai 280 orang guru di sekolah rendah (TS25). Perisian SPSS versi 27 digunakan untuk mentafsirkan data kuantitatif dan membuat kesimpulan. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan distributif guru besar adalah tinggi (min=4.56, sp=0.43), dan komitmen guru juga tinggi (min=4.08, sp=0.43). Hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana ($r=0.432^{**}$, $p<0.01$) antara kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru ditemui dalam analisis inferensi dengan ujian Korelasi Pearson. Kesimpulannya kajian ini membuktikan bahawa kepimpinan distributif memberi impak terhadap komitmen guru untuk bergerak bersama pemimpin sekolah dalam menterjemahkan kejayaan pelaksanaan sekolah transformasi (TS25), turut membantu PPD, JPN atau KPM dalam merangka dan menyediakan dasar, pelan atau latihan kepada barisan kepimpinan sekolah mahupun guru bagi merealisasikan kepimpinan berkualiti dan guru yang kompeten dan beraspirasi tinggi.

ABSTRACT

Distributive Leadership implements leadership practices that are more collaborative and share responsibilities between school leaders and teachers in a school to influence teachers' commitment towards the formation of quality schools. One of MOE's efforts is the Transforming Schools Programme 2025 (TS25), which aims to improve student development and school quality by implementing best practices in management and leadership. The objective of the study was to identify the level of distributive leadership of headmasters and teacher commitment in the Transformation School (TS25) in the district of Johor Bahru, Johor. This survey involved a total of 280 teachers in primary schools (TS25). SPSS software version 27 is used to interpret quantitative data and draw conclusions. The results showed that the distributive leadership of headmasters was high (min=4.56, sp=0.43), and teachers' commitment was also high (min=4.08, sp=0.43). A moderately significant positive relationship ($r=0.432^{**}$, $p<0.01$) between professors' distributive leadership and teacher commitment was found in inference analysis with Pearson's Correlation test. In conclusion, this study proves that distributive leadership has an impact on teachers' commitment to work with school leaders in translating the successful implementation of transformative schools (TS25), as well as assisting PPD, NRD or MOE in formulating and providing policies, plans or training to school leaders and teachers to realise quality leadership and competent and aspirational teachers.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada yang membincangkan berkaitan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru serta kajian ini juga dapat menyumbangkan data empirikal sebagai rujukan dalam kajian akan datang.

1. Pengenalan

Kepimpinan adalah keupayaan memimpin seseorang individu itu yang diperlukan dalam menggabungkan kekuatan organisasi, terutamanya apabila cuba menggerakkan organisasi ke hadapan dan mencapai matlamat bersama. Kepimpinan menimbulkan banyak kebimbangan mengenai kesesuaian dan keperluannya. Walaupun kepemimpinan adalah satu konsep yang kompleks untuk difahami, ia menyampaikan kepada seseorang tertentu apa maksudnya dalam konteks konsep itu, iaitu sebagai proses, tugas, tugas bersama, atau matlamat yang dipersetujui bersama. Adalah jelas di sini bahawa proses kepemimpinan memerlukan seorang individu (pemimpin) untuk saling mempercayai di antara warga organisasi bagi memenuhi objektif yang sama.

Kepimpinan Distributif adalah kepemimpinan yang membolehkan pemimpin sekolah untuk mengagihkan tanggungjawab dan amanah kepada guru dan seluruh warga organisasi. Kepimpinan Distributif Guru Besar adalah amalan kepemimpinan teragih yang berupaya memberi impak terhadap komitmen kerja guru dalam meningkatkan prestasi dan pencapaian sekolah ke tahap yang lebih cemerlang. Menurut [Torres \(2019\)](#), Kepimpinan Distributif dalam kalangan Guru Besar bukanlah satu bentuk kepemimpinan berasaskan struktur hierarki atau piramid, tetapi ianya adalah satu bentuk rangkaian yang boleh

diagihkan kepada semua individu di dalam sesuatu organisasi tanpa mengira kekananan jawatan.

Komitmen guru merujuk kepada hubungan emosi guru terhadap kerja mereka seperti yang dinyatakan oleh [Werang et al. \(2022\)](#). Seorang guru yang mempunyai komitmen yang tinggi boleh mengubah pengalaman pendidikan dan tahap kemahiran murid mereka ([Iksang & Minjung, 2022](#)). Menurut [Masduki \(2021\)](#), guru-guru akan lebih komited kepada sebuah sekolah yang mampu melaksanakan komitmen mereka untuk diri mereka sebagai seorang guru yang berjaya dan dihargai. Satu usaha KPM untuk meningkatkan kemenjadian murid dan kualiti sekolah adalah kewujudan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Sekolah TS25 melaksanakan amalan terbaik dalam pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi pembelajaran dan pengajaran (PdP) mengikut objektif PPPM 2013–2025. Oleh itu, seorang pemimpin sekolah perlu bijak dalam memilih amalan kepimpinan semasa menjalankan tadbir urus organisasi untuk memastikan ia berjalan dengan baik.

Pemilihan amalan kepimpinan yang tepat dan jelas sangat penting bagi merealisasikan hasrat dan hala tuju sekolah yang ingin dibangunkan. Guru-guru di sekolah adalah penggerak utama program Transformasi Sekolah (TS25) dan mendidik murid tentang bagaimana untuk mencapai objektif PPPM 2013-2015, tetapi Guru Besar, sebagai pemimpin organisasi, berperanan mengarahkan seluruh warga sekolah dalam mencapai objektif ini. Dalam erti kata lain, apabila menilai kualiti Program Transformasi Sekolah (TS25), Guru Besar harus mengamalkan kepimpinan yang luar biasa dengan standard yang tinggi. Impak yang berbeza terhadap pencapaian dan keberkesanan sekolah akan terhasil daripada kepimpinan Guru Besar di sekolah di bawah Program Transformasi Sekolah (TS25), seperti kenyataan oleh [Yusnita \(2014\)](#), kejayaan dan keberkesanan sekolah adalah bergantung pada kepimpinan Guru Besar.

Untuk mewujudkan modal insan yang seimbang dan holistik, perubahan dalam landskap pendidikan hari ini memerlukan kerjasama dari pelbagai pihak ([Thien, 2019](#)). Di peringkat sekolah, kepimpinan adalah penting untuk mewujudkan kemenjadian murid yang serba boleh dan menjadikan sekolah berkualiti, selaras dengan objektif pelaksanaan sekolah TS25. Maka untuk mencapai kecemerlangan organisasi, tanggungjawab pemimpin harus melampaui kepimpinan instruksional sahaja, tetapi ianya merangkumi penerapan prinsip perkongsian tugas. Kepimpinan teragih ini dikenali sebagai Kepimpinan Distributif ([Samancioglu et al., 2020](#)).

1.1. Permasalahan Kajian

Di Malaysia, terdapat kajian berkaitan kepimpinan distributif pemimpin sekolah. Walau bagaimanapun, seperti yang dinyatakan oleh [Jalet et al. \(2021\)](#) dan [Syed Syahrul Zarizi \(2020\)](#), tumpuan kajian adalah di peringkat sekolah menengah dan hubungannya dengan generasi guru. Menurut [Jamalul Lail et al. \(2013\)](#), lebih banyak penyelidikan berkaitan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin di sekolah perlu dilaksanakan lagi untuk menambah data berkaitan terhadap kepimpinan distributif di sekolah. Kekurangan kajian berkaitan kepimpinan distributif dalam pendidikan di negara kita khususnya di Sekolah Rendah, kenyataan ini disokong oleh [Rosnarizah dan Hussein \(2015\)](#) serta [Firas Jalal Shakir et al. \(2011\)](#).

Dalam usaha memperkenalkan kepimpinan distributif di sekolah, sokongan Guru Besar untuk membolehkan guru menyatakan visi mereka sendiri dikenal pasti telah menjadi

suatu isu atau permasalahan yang timbul di dalam urus tadbir sekolah. Menurut [Tan \(2018\)](#), ini disebabkan oleh terdapatnya kumpulan pentadbir tertentu terus mengaplikasikan cara kepimpinan autokratik. Pemimpin atau Guru Besar hanya memberikan arahan kepada kumpulan guru tanpa memberi peluang untuk guru-guru mengembangkan kebolehan kepimpinannya sendiri. Menurut [Norasmah dan Rofilah \(2013\)](#), pemimpin atau Guru Besar sentiasa diharapkan oleh guru-guru dalam menyediakan hala tuju dalam kerana guru hanya berperanan sebagai pelaksana dan tidak mempunyai hala tuju sendiri.

Kekangan atau masalah yang didepani oleh pemimpin atau Guru Besar yang mengamalkan kepimpinan distributif ini adalah tentangan daripada komuniti sekolah terhadap perubahan yang dibuat akibat budaya yang telah lama wujud, persekitaran yang tidak menyokong, kepemimpinan yang tidak berkesan, dan perkongsian tanggungjawab yang tidak mampu dilaksanakan oleh warga organisasi. [Azlin Norhaini dan Roselan \(2015\)](#), menegaskan bahawa pemimpin atau Guru Besar perlu bersedia, berusaha untuk memperbaiki diri, mempunyai ilmu, kemahiran dan daya kompetitif yang tinggi di samping mengekalkan kredibiliti kepimpinan yang positif untuk menangani halangan dan menyediakan pengurusan yang baik.

Menurut [Abd Razak et al. \(2010\)](#), komitmen guru amat penting dalam penetapan tahap kualiti pendidikan. Komitmen guru perlu diberi fokus utama, berikutan guru yang berkomitmen tinggi berkemampuan untuk meningkatkan pencapaian kurikulum pelajar dan sekaligus melonjakkan prestasi sekolah ([Rozi Mohamad et al., 2016](#)). Kenyataan ini diakui oleh [Shafiq dan Rana \(2016\)](#) yang menyatakan guru yang bertanggungjawab adalah guru yang mempunyai komitmen yang optimum. Sebaliknya isu yang timbul berkaitan komitmen guru antaranya ialah, tidak hadir kerja tanpa sebab, lewat hadir ke sekolah serta kerap mempamerkan tingkah laku kerja yang negatif, ke semua isu ini memberi implikasi terhadap prestasi murid yang tidak memberangsangkan.

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang yang ditinggalkan oleh kekurangan bukti empirikal mengenai kepimpinan distributif dan komitmen guru dalam keperluan kajian. Jika dilihat dari sudut memperkukuh kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar untuk memperkasa profesion perguruan melalui komitmen guru, akan membantu mencapai matlamat KPM untuk memartabatkan profesionalisme perguruan dalam anjakan keempat dan kelima PPPM 2013-2025. Pentadbir sekolah dapat mengukur kejayaan strategi kepimpinan mereka dengan tahap komitmen guru mereka. Oleh itu, ia menyokong pentadbir sekolah dalam membuat penambahbaikan dan mengambil tindakan untuk menangani kekurangan dalam tadbir urus mereka.

Terdapat tiga objektif kajian yang telah digariskan seperti di bawah:

- i. Menentukan tahap amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar di Sekolah (TS25) di daerah Johor Bahru.
- ii. Menentukan tahap Komitmen Guru di Sekolah (TS25) di daerah Johor Bahru.
- iii. Mengkaji hubungan antara Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah (TS25) di daerah Johor Bahru.

Bagi menentukan hubungan antara amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah (TS25) di daerah Johor Bahru, pengujian hipotesis dilakukan seperti berikut :

Ho: Tidak terdapat hubungan yang positif antara Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru.

2. Kajian Literatur

Kepimpinan Distributif Guru Besar menurut [Sinirah dan Aida Hanim \(2021\)](#), merupakan satu konsep kerjasama dan pengagihan tugas kepada golongan anggota dalam organisasi atau di sekolah. Idea kepimpinan ini membantu Guru Besar melaksanakan tugas sebagai pengurus sekolah dengan cara yang lebih teratur serta cekap. Menurut [Muthiah et al. \(2019\)](#), Kepimpinan Distributif Guru Besar adalah gaya kepimpinan di mana seorang pemimpin yang bertanggungjawab terhadap pentadbiran sekolah akan secara jelas atau tidak rasmi berkongsi kuasa di kalangan anggota organisasi. Selain itu, Kepimpinan Distributif Guru Besar seperti yang dinyatakan oleh [Hulpia et al. \(2015\)](#) adalah fungsi kepimpinan yang mengagihkan kepimpinan secara rasmi dalam kalangan warga organisasi. Pemimpin sekolah menyediakan ahli-ahli organisasi dengan pengetahuan kepimpinan, terutamanya berkaitan dengan kesukaran yang mungkin timbul di dalam organisasi, seperti kenyataan dalam kajian oleh [Hua dan Ying-Leh \(2019\)](#). Untuk menjana komitmen yang tinggi, kepimpinan distributif Guru Besar memberi inspirasi terhadap ahli organisasi untuk membuat keputusan. Sudah tentu, menerusi kepimpinan distributif, Guru Besar menjalankan kepimpinan teragihnya dengan memberikan tugas kepada ahli organisasi, seperti membuat keputusan secara kolektif, terutamanya ketika menyelesaikan masalah.

Sama seperti ini, kajian oleh [Baidi dan Mohd Khairuddin \(2018\)](#), mengesahkan bahawa Kepimpinan Distributif Guru Besar digambarkan sebagai pertumbuhan, sokongan, dorongan, dan pemerksaan warga kerja dalam organisasi. Kepimpinan Distributif Guru Besar adalah satu inisiatif untuk memberi perhatian terhadap ahli-ahlinya dengan memberi mereka ruang untuk menguruskan sekolah. Justeru itu, amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar ditakrifkan sebagai rutin berkongsi kerja dan kuasa, yang melibatkan ahli organisasi dalam membuat keputusan, mengagihkan kerja kepada ahli, disamping memberi sokongan, memotivasi, dan menghargai ahli organisasi.

Menurut Teori Kepimpinan Distributif [Elmore \(2005\)](#), pemimpin merupakan suri teladan yang mempamerkan nilai-nilai murni dalam tingkah lakunya supaya boleh menjadi ikutan kepada warga organisasinya. Lima prinsip di dalam teorinya memberi penekanan terhadap fungsi pemimpin sebagai mediator kepada warga organisasinya dalam memenuhi visi, misi dan matlamat organisasi. Di sekolah, guru akan berpandukan pemimpin iaitu guru besar untuk bersama-sama melaksanakan aktiviti-aktiviti bagi peningkatan pencapaian akademik pelajar. Justeru itu, pemimpin seharusnya menggunakan sumber dari persekitaran untuk membuat penambahbaikan dalam mengurus tadbir sekolahnya.

Teori Kepimpinan Distributif [Gronn \(2000\)](#), pula menyatakan kepimpinan adalah satu jaringan kumpulan di antara ahli dengan pemimpin untuk menyempurnakan tugas. Ianya melibatkan perkongsian dan agihan tugas dan kuasa dalam sesebuah organisasi. Menurut [Gronn \(2000\)](#), lagi kepimpinan distributif juga dapat didefinisikan sebagai tindakan yang bercirikan kebergantungan di antara pemimpin dan ahli organisasinya.

Merujuk kepada model Kepimpinan Distributif [Gordon \(2005\)](#), kepimpinan distributif adalah pengintegrasian kepimpinan oleh guru besar ke seluruh organisasinya bagi memastikan peningkatan dalam pencapaian sekolahnya. Model [Gordon \(2005\)](#)

mempunyai empat dimensi seperti berikut ; (i) dimensi visi, misi dan matlamat sekolah, prestasi murid dan sekolah dapat ditingkatkan dengan menstrukturkan semula perancangan strategik sekolah yang memberi fokus kepada pencapaian akademik murid menerusi peningkatan pdp yang berkualiti oleh guru-guru. Kerjasama dalam kalangan guru terhadap visi, misi dan matlamat sekolah ini berupaya mewujudkan amalan kolaborasi yang berterusan untuk menyokong hala tuju sekolah untuk membina persekitaran pembelajaran profesional ke arah guru berkualiti, (ii) dimensi perkongsian tanggungjawab, perkongsian tanggungjawab wujud apabila guru besar berkongsi kuasa pentadbiran instruksional bagi peningkatan pencapaian murid. Asas kemahiran, pengalaman dan kepentingan setiap guru di sekolah menjadi rujukan kepada perkongsian tanggungjawab ini.

Guru besar memberi kepercayaan dan kuasa kepada guru untuk membuat penilaian dan keputusan dalam peningkatan kualiti murid di sekolah, (iii) dimensi amalan kepimpinan, menjelaskan kemahiran pemimpin untuk memimpin, menentukan, menyebarkan arahan dan kemahiran berkomunikasi dengan ahli organisasi dalam rutin tadbir urusnya inilah yang dikatakan sebagai amalan kepimpinan. Oleh itu, seorang guru besar itu menggalas tanggungjawab untuk berkongsi kemahiran tersebut kepada semua lapisan pemimpin di sekolah tidak mengira hierarki atau kekananan seorang guru itu dan yang terakhir (iv) dimensi budaya sekolah, budaya sekolah terbina selaras dengan hala tuju sekolah setelah visi, misi dan matlamat sekolah dinyatakan dan dipersetujui bersama oleh semua warga sekolah. Kepimpinan distributif menjadi perantara bersifat positif kepada semua warga sekolah bagi bertindak secara kolektif bersama dalam menempuh dan menghadapi pembaharuan dalam sesuatu perkara yang telah melalui proses penambahbaikan.

Menurut [Marlia dan Yahya \(2017\)](#), komitmen guru di sekolah boleh diukur sebagai sejauh mana tahap kepatuhan ditunjukkan terhadap sekolah. Menurut [Mowday et al. \(1982\)](#), komitmen adalah kesungguhan seseorang itu melibatkan dirinya dalam sesuatu organisasi. Individu yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi kebiasaannya tidak menimbulkan masalah di dalam organisasi, sebaliknya berupaya meningkatkan kepuasan bekerja dalam organisasi. Dalam konteks di sekolah, menurut [Singh dan Billingsley \(1998\)](#), guru yang mempunyai komitmen kerja yang optima berupaya melonjakkan pencapaian pelajar seterusnya menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Sebaliknya, kenyataan oleh [Abdul Ghani dan K. Anandan \(2009\)](#), komitmen guru yang rendah pula selalunya akan meletakkan kepentingan peribadi melebihi kepentingan organisasi atau sekolah.

Menurut [Meyer dan Allen \(1997\)](#), komitmen ditakrifkan sebagai reaksi seorang individu ke arah hala tuju yang satu dalam organisasi dan lazimnya keberkesanan sekolah ada hubungannya dengan komitmen yang diberikan oleh warga sekolah khususnya dalam kalangan guru. Kajian terdahulu oleh [Hasifah dan Muhammad Faizal \(2022\)](#) serta [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#), menyatakan komitmen guru di Malaysia mencapai aras yang optima. Menurut Teori Motivasi [Bandura \(1977\)](#), pembelajaran seseorang individu dikuasai oleh faktor sosial, pemikiran dan tingkah laku. Teori ini mengandaikan seseorang individu itu sebagai yang aktif, berupaya membuat pilihan serta menjadikan perkembangan sebagai satu peristiwa dan untuk berkomunikasi. Kaitannya dengan situasi di dalam pendidikan adalah, seseorang guru itu mempelajari sesuatu menerusi kepakaran dan pengalaman guru lain sebagai panduan untuk mempertingkatkan keupayaan dan potensi diri yang akhirnya mempengaruhi tindakan mereka.

Menurut [Becker \(1960\)](#), menerusi teorinya iaitu Teori Side-Bet, komitmen merupakan penglibatan diri seseorang individu dalam sesuatu aktiviti selepas mempertimbangkan kos atau kerugian apabila meninggalkan aktiviti tersebut. Teori Side-Bet ini ada persamaannya dengan komitmen berterusan di mana seseorang individu itu akan menilai kos atau kerugian yang akan dialami apabila dia tidak melibatkan diri dalam organisasinya.

Menerusi Model Tiga Komponen [Meyer dan Allen \(1997\)](#), komitmen merujuk kepada interaksi seorang individu atau pekerja dengan organisasinya, dan kesannya dalam membuat pilihan sama ada untuk terus kekal atau meninggalkan organisasinya. Tiga komponen yang terkandung di dalam model ini ialah komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif perinciannya seperti berikut ; (i) komitmen afektif dikaitkan dengan emosi pekerja sepanjang keterlibatan mereka dalam aktiviti di dalam organisasi, mereka lebih cenderung melaksanakan tanggungjawab mengikut tugas yang dirasakan ada keperluan untuk mereka melaksanakannya (ii) komitmen berterusan pula wujud apabila pekerja merasakan untuk terus bekerja dalam organisasi kerana tiada tindakan untuk melakukan aktiviti lain atau berhijrah ke organisasi lain, sekiranya pekerja meninggalkan organisasi pekerja terlebih dahulu telah mempertimbangkan kos atau kerugian yang bakal ditanggung dan yang ketiga (iii) komitmen normatif pula adalah rasa kebertanggungjawaban yang tinggi dalam kalangan pekerja untuk meneruskan kerjaya dengan organisasi semasa menyebabkan pekerja akan terus kekal dengan organisasi di samping merasa kehadiran dan peranan mereka dihargai oleh pemimpin organisasi.

Kepimpinan distributif dan komitmen guru adalah dua komponen yang membentuk hubungan di antara kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru. Ruangan ini mengulas keputusan penyelidikan terdahulu. Secara amnya, menurut [Hulpia et al. \(2010\)](#), amalan kepemimpinan distributif guru besar berpotensi memberi implikasi positif kepada komitmen guru di sekolah kerana amalan ini menggalakkan kerja berpasukan yang saling menyokong. Kajian oleh [Jamalul Lail et al. \(2013\)](#) bertujuan untuk menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif dan komitmen guru berdasarkan kohort generasi. Penemuan mereka menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah, kepemimpinan distributif dan komitmen guru, mempunyai hubungan yang positif. Keputusan kajian mereka mengukuhkan lagi kenyataan bahawa kepemimpinan distributif sangat mempengaruhi komitmen guru terhadap tugas mereka di sekolah. Keputusan ini sepadan dengan keputusan kajian tahun yang sama oleh [Akdemir dan Ayik \(2017\)](#).

Seterusnya, menurut [Rosliza dan Mua'Azam \(2019\)](#) dalam kajiannya yang bertajuk "*Distributive Leadership and Work Commitment Among Secondary School Leaders*" mendapati komitmen guru berjaya ditingkatkan dengan amalan kepemimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah. Pada tahun yang sama, kajian oleh [Thien dan Tan \(2019\)](#), yang dijalankan secara kuantitatif menunjukkan kepemimpinan distributif guru besar telah meningkatkan komitmen guru di sekolah. Dapatan kajian mereka menunjukkan perkaitan positif yang signifikan di antara kedua-dua pemboleh ubah terlibat iaitu kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru. Namun begitu kajian oleh [Abdul Rahim dan Zahari \(2018\)](#), mendapati perkaitan antara kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru adalah pada peringkat sederhana dan masih di peringkat awal di mana mereka membuat kesimpulan dari dapatan kajian bahawa komitmen guru tidak dipengaruhi sepenuhnya oleh rutin kepemimpinan distributif guru besar, dengan nilai

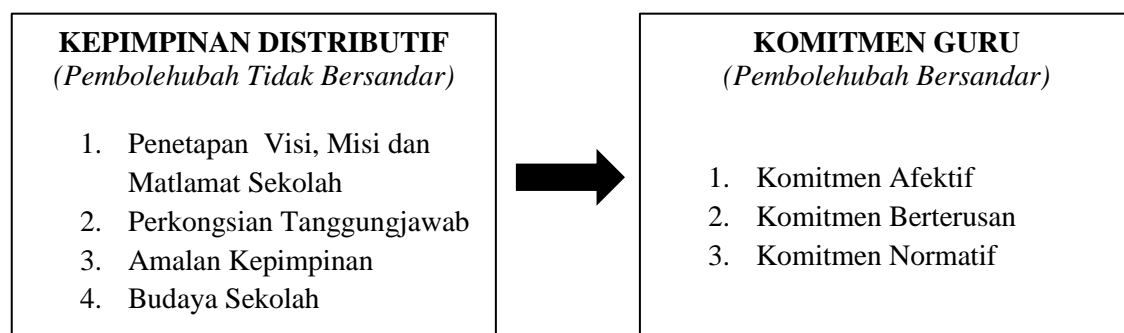
kolerasi pearson menunjukkan bacaan ($r = 0.437$, $p < 0.05$) menerusi tajuk kajiannya hubungan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi.

Kajian oleh [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#) dengan tajuk Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Gombak, mengukuhkan lagi dapatan kajian sebelum ini bahawa kepimpinan distributif pentadbir sekolah memberi hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen guru. Pentadbir yang mengamalkan pengagihan tanggungjawab terhadap warga organisasinya berupaya mendapat reaksi komitmen yang tinggi dari semua ahli organisasinya. Terdapat kajian kepimpinan distributif dan komitmen guru di luar negara turut menunjukkan terdapatnya hubungan positif di antara ke duanya, dengan nilai ($r = 0.39$) antaranya kajian oleh [Hairuddin dan Salisu \(2015\)](#), di daerah Kassina, Nigeria yang bertajuk "*Distributed Leadership and Empowerment Influences on Teachers' Organizational Commitment*". Responden kajian terdiri daripada guru-guru sekolah rendah dan menengah di daerah tersebut. [Samancioglu et al. \(2020\)](#) dalam kajiannya mendapati wujudnya hubungan positif yang signifikan di antara kepimpinan distributif pengetua sekolah dengan kepuasan kerja guru, tingkah laku guru dan komitmen guru di dalam organisasi. Kesimpulan yang telah dibuat berdasarkan kajian mereka yang dijalankan di Gaziantep, Turkey itu adalah dimensi amalan kepimpinan serta perkongsian tanggungjawab memberikan kesan kepada komitmen guru dalam organisasi. Komitmen guru akan mencapai aras yang tinggi apabila guru rasa diri mereka diberikan sokongan oleh pemimpin organisasi.

Namun berbeza pula dengan kajian oleh [Berjaoui dan Karami Akkary \(2020\)](#), di Lebanon, UAE di mana dapatan kajian mengesahkan tiada perkaitan positif di antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru. Perkara ini terjadi disebabkan budaya kepimpinan di lebanon lebih menunjukkan monopoli kepimpinan oleh pemimpin utama dalam organisasi serta menganggap membuat keputusan dalam pentadbiran adalah di luar bidang kepakaran guru. Kajian ini juga berupaya untuk memenuhi perbezaan kajian berhubung dengan kepimpinan distributif dan komitmen guru.

Satu kerangka konseptual telah dibina merujuk kepada teori dan model yang telah dinyatakan di atas. Merujuk [Rajah 1](#), Kepimpinan Distributif Guru Besar adalah pembolehubah tidak bersandar manakala Komitmen Guru adalah pembolehubah bersandar dalam kajian ini.

Rajah 1: Kerangka Konseptual berdasarkan Teori Kepimpinan Distributif [Gordon \(2005\)](#) dan Teori Komitmen Guru ([Meyer & Allen, 1997](#))



3. Metod Kajian

Kajian ini merupakan kajian berbentuk tinjauan yang berasaskan pendekatan kuantitatif. Menurut [Saiyidi et al. \(2020\)](#), pendekatan kuantitatif sering digunakan bagi menguji ketepatan teori serta menjelaskan perkaitan di antara dua atau lebih pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian. Selain itu, kajian yang berbentuk tinjauan kuantitatif dipilih memandangkan pengkaji merasakan kaedah ini adalah paling efektif bagi mengumpulkan data dan ianya merupakan kaedah yang mudah dikelolakan. Menurut [Louis et al. \(2018\)](#), pendekatan kuantitatif adalah kaedah matematik yang digunakan untuk menilai pemboleh ubah secara statistik.

Kajian berbentuk kuantitatif ini mengaplikasikan kaedah statistik deskriptif dan kaedah statistik inferensi. Menurut [Salkind \(2016\)](#), kaedah statistik deskriptif menggunakan jadual, graf dan pengiraan numerik bagi menterjemahkan sesuatu sampel yang diperolehi dari populasi kajian, manakala kaedah statistik inferensi pula membolehkan ramalan dan kesimpulan dibuat bagi sesuatu sampel dari populasi kajian. Maka dengan itu, pemilihan reka bentuk berbentuk tinjauan yang berdasarkan kaedah statistik deskriptif didapati menepati objektif kajian ini untuk mengkaji tahap kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru. Sementelahan itu, reka bentuk tinjauan yang berasaskan kaedah statistik inferensi bersesuaian dengan kajian ini yang untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru. Pengkaji juga memilih kaedah reka bentuk kajian berbentuk tinjauan, memandangkan kajian yang akan dilaksanakan ini tidak akan melibatkan kos yang tinggi dan tempoh masa yang tidak lama.

3.1. Populasi dan Persampelan

Lokasi kajian adalah di sekolah rendah yang telah menerima pengiktirafan sebagai Sekolah Transformasi 2025 (TS25) di daerah Johor Bahru, Johor. Pengkhususan atau fokus utama sekolah kajian adalah sekolah rendah iaitu Sekolah Kebangsaan (SK) tidak termasuk Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) atau Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT).

Populasi kajian ialah guru yang berkhidmat di sekolah rendah (TS25) di daerah Johor Bahru, Johor. Terdapat sebanyak 63 buah sekolah rendah yang telah diiktiraf sebagai Sekolah Transformasi 2025 (TS25). Terdapat 1002 orang guru yang bertugas di ke semua 63 buah sekolah (TS25), anggaran saiz sampel yang dipilih untuk terlibat sebagai responden bagi kajian ini adalah sejumlah 280 orang guru. Kajian ini mengaplikasikan teknik persampelan rawak mudah berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel ([Krejcie & Morgan, 1970](#)). Menurut [Chua \(2011\)](#), faktor yang menjadi pertimbangan kepada pemilihan sampel adalah seperti populasi yang homogen (saiz sampel yang kecil), perbelanjaan (kos dan masa), skala pengukuran (skala nominal) dan kesesuaian terhadap jenis kajian (kaedah kajian deskriptif).

3.2. Instrumen Kajian

Kaedah soal selidik digunakan bagi memperoleh data tentang tahap kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru. Data terkumpul melalui kaedah soal selidik ini juga digunakan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan distributif guru besar dan komitmen guru bagi setiap dimensi dalam kerangka konseptual kajian. Selaras dengan perkembangan teknologi semasa, kajian ini mengaplikasikan kaedah soal selidik dalam talian berbentuk '*google form*' bagi mengumpulkan data dari responden, selain dari soal

selidik dapat dibina dan ditadbir dengan lebih efisien dan pantas. Soal selidik kajian ini merangkumi tiga bahagian iaitu , Bahagian A (berkaitan data demografi atau latar belakang responden seperti jantina, umur, tahap pendidikan serta tempoh perkhidmatan), Bahagian B (soal selidik berkaitan dengan pengukuran tahap kepimpinan distributif yang telah diubahsuai merujuk kepada standard '*Distributed Leadership Readiness Scales*' (DLRS) (Gordon, 2005). Item soal selidik di Bahagian B ini meliputi empat dimensi di dalam kepimpinan distributif iaitu, (1) Misi, Visi dan Matlamat Sekolah, (2) Perkongsian Tanggungjawab, (3) Amalan Kepimpinan dan (4) Budaya Sekolah. Jumlah keseluruhan item dalam bahagian ini adalah sebanyak 20 item). Bahagian C (bahagian terakhir yang berkaitan dengan komitmen guru berdasarkan standard '*Organizational Commitment Questionnaire*' (OCQ) (Meyer & Allen, 2004). Bahagian ini mengandungi 15 item dengan memberi tumpuan kepada tiga dimensi di bawah komitmen guru iaitu (1) Komitmen Afektif, (2) Komitmen Berterusan dan (3) Komitmen Normatif.

Satu kajian rintis telah dilaksanakan melibatkan seramai 35 orang guru daripada 5 buah Sekolah Transformasi 2025 (TS25) di daerah Pontian, Johor. Menurut Louis et al. (2018) dan Saiyidi et al. (2020), kepentingan kajian rintis adalah untuk memastikan kesahan, kebolehpercayaan dan kebolehlaksanaan yangtinggi bagi sesuatu instrumen soal selidik. Borang soal selidik yang ditadbir secara '*google form*' telah dirujuk untuk semakan terlebih dahulu oleh dua orang pakar dan telah melalui proses penambahbaikan struktur ayat pada beberapa item sebelum disebar luas kepada semua 35 orang guru yang terpilih sebagai responden kepada kajian rintis tersebut.

Berdasarkan analisis kajian rintis, kebolehpercayaan instrumen kajian dapat dikenal pasti dengan merujuk kepada nilai *Alpha Cronbach*. Merujuk Louis et al. (2018), apabila, nilai *Alpha Cronbach* keseluruhan melebihi 0.80 menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi dan instrument soal selidik boleh diterima. Dapatan daripada kajian rintis ini, nilai *Alpha Cronbach* dikira dengan menggunakan perisian *Statistical Program For Social Science (SPSS) versi 27* di mana setiap konstruk menunjukkan nilai bacaan *Alpha Cronbach*, $\alpha > 0.80$. Nilai *Alpha Cronbach* bagi konstruk untuk semua item kepimpinan distributif guru besar adalah, $\alpha = 0.85$ dengan julat antara (0.82-0.88). Manakala nilai *Alpha Cronbach* bagi konstruk untuk semua item komitmen guru pula adalah, $\alpha = 0.86$ dengan julat antara (0.85-0.87). Menurut Bland dan Altman (1997), soal selidik yang mempunyai nilai *Alpha Cronbach*, $\alpha > 0.80$ ini bersesuaian dan boleh terima untuk digunakan dalam kajian sebenar.

Kajian ini melibatkan penganalisan data kuantitatif. Hasil dapatan tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Program For Social Science (SPSS) versi 27*. Kaedah deskriptif untuk pengiraan min, kekerapan, sisihan piawai dan peratusan digunakan bagi mentafsir data latar belakang responden. Bagi menjawab persoalan kajian berkaitan dengan hubungan antara kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru, analisisinferensi digunakan iaitu analisis Korelasi Pearson.

4. Hasil Kajian

4.1. Demografi Responden

Analisis taburan kekerapan (frekuensi) digunakan untuk menganalisis latar belakang demografi responden. Seramai 280 orang guru dari 20 buah sekolah rendah (TS25) di daerah Johor Bahru telah dilibatkan sebagai responden dalam kajian ini. Taburan kekerapan digunakan untuk mewakili data kajian kuantitatif.

Jadual 1 menunjukkan ringkasan demografi responden yang terlibat dalam kajian ini. Merujuk jadual ringkasan demografi responden, seramai 73 orang (26.1%) responden adalah guru lelaki dan selebihnya adalah guru perempuan dengan bilangan seramai 207 orang (73.9%). Manakala kumpulan umur di antara 41 Tahun - 60 Tahun adalah kumpulan umur yang menunjukkan paling ramai menjawab soal selidik iaitu seramai 113 orang (40.4%). Bagi tahap pendidikan pula, seramai 242 (86.4%) orang responden terdiri daripada guru yang memiliki Ijazah Sarjana Muda, diikuti dengan 24 (8.6%) memiliki kelayakan di peringkat Ijazah Sarjana. Seterusnya adalah pengalaman mengajar di sekolah semasa, seramai 88 (31.4%) orang guru telah berkhidmat di antara 11 Tahun – 20 Tahun di sekolah semasa. Bagi kohort (TS25) pula menunjukkan responden adalah dari kohort 6 dengan bilangan responden seramai 198 (70.7%). Responden yang berada di sekolah (TS25) Kohort 3 adalah yang paling sedikit iaitu seramai 18 (6.4%).

Jadual 1: Ringkasan Demografi Responden

| Demografi | Kategori | Frekuensi | Peratus |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------|
| Jantina | Lelaki | 73 | 26.1 |
| | Perempuan | 207 | 73.9 |
| Umur | 20 Tahun – 30 Tahun | 47 | 16.8 |
| | 31 Tahun – 40 Tahun | 90 | 32.1 |
| | 41 Tahun – 50 Tahun | 113 | 40.4 |
| | 51 Tahun – 60 Tahun | 30 | 10.7 |
| | Tahap Pendidikan | Diploma | 13 |
| Tahap Pendidikan | Ijazah Sarjana Muda | 242 | 86.4 |
| | Ijazah Sarjana (<i>Masters</i>) | 24 | 8.6 |
| | Doktor Falsafah (<i>PhD</i>) | 1 | 0.4 |
| | Pengalaman Mengajar di sekolah semasa | Kurang daripada 5 Tahun | 71 |
| Pengalaman Mengajar di sekolah semasa | 6 tahun – 10 Tahun | 74 | 26.4 |
| | 11 Tahun – 20 Tahun | 88 | 31.4 |
| | Lebih daripada 21 Tahun | 47 | 16.8 |
| | Kohort (TS25) sekolah semasa | Kohort 3 | 18 |
| Kohort 4 | | 28 | 10.0 |
| Kohort 5 | | 36 | 12.9 |
| Kohort 6 | | 198 | 70.7 |

4.2. Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar

Kajian ini telah mengaplikasikan interpretasi skor min oleh [Mohd Yusof \(2006\)](#) dengan nilai skor min yang berada pada bacaan ($1.00-2.33$ =rendah), ($2.34- 3.66$ =sederhana) dan ($3.67-5.00$ =tinggi). **Jadual 2** menunjukkan nilai skor min bagi semua dimensi di bawah kepimpinan distributif guru besar. Terdapat empat dimensi di bawah kepimpinan distributif guru besar.

Jadual 2: Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai Bagi Kepimpinan Distributif Guru Besar

| Dimensi | Min | Sisihan Piawai | Interpretasi | Kedudukan |
|---|-------------|----------------|---------------|-----------|
| Penetapan Visi, Misi dan Matlamat Sekolah | 4.56 | 0.45 | Tinggi | 1 |
| Perkongsiang Tanggungjawab | 4.53 | 0.46 | Tinggi | 2 |
| Amalan Kepimpinan | 4.43 | 0.48 | Tinggi | 4 |
| Budaya Sekolah | 4.50 | 0.45 | Tinggi | 3 |
| Keseluruhan | 4.52 | 0.43 | Tinggi | |

Jadual 2 menunjukkan nilai skor min bagi ke semua dimensi Kepimpinan Distributif Guru Besar di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru. Secara keseluruhan nilai min menunjukkan Tahap Kepimpinan Distributif Guru Besar di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru, berada pada tahap yang tinggi (min=4.52, sp=0.43). Antara ke empat dimensi di dalam kepimpinan distributif tersebut, dimensi Penetapan Visi, Misi dan Matlamat Sekolah adalah dimensi yang mencatat min tertinggi (min=4.56, sp=0.45), diikuti dengan dimensi Perkongsian Tanggungjawab dengan nilai bacaan (min=4.53, sp=0.46), manakala dimensi Budaya Sekolah menunjukkan nilai (min=4.50, sp=0.45) dan dimensi Amalan Kepimpinan mencatatkan nilai min terendah (min=4.43, sp=0.48) walaupun interpretasi tahap masih berada di tahap tinggi.

4.3. Tahap Komitmen Guru

Analisis deskriptif bagi penentuan min dan sisihan piawai dilakukan bagi menentukan tahap interpretasi min. **Jadual 3** menunjukkan nilai skor min bagi semua dimensi di bawah komitmen guru. Terdapat tiga dimensi di bawah komitmen guru.

Jadual 3 : Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai Bagi Komitmen Guru

| Dimensi | Min | Sisihan Piawai | Interpretasi | Kedudukan |
|---------------------|-------------|----------------|---------------|-----------|
| Komitmen Afektif | 4.44 | 0.49 | Tinggi | 1 |
| Komitmen Berterusan | 3.52 | 0.72 | Sederhana | 3 |
| Komitmen Normatif | 4.28 | 0.52 | Tinggi | 2 |
| Keseluruhan | 4.08 | 0.43 | Tinggi | |

Jadual 3 menunjukkan nilai skor min bagi ke semua dimensi Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru. Secara keseluruhan nilai min menunjukkan Tahap Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru, berada pada tahap yang tinggi (min=4.08, sp=0.43). Antara ke tiga-tiga dimensi di dalam komitmen guru tersebut, dimensi Komitmen Afektif adalah dimensi yang mencatat min tertinggi (min=4.44, sp=0.49), diikuti dengan dimensi Komitmen Normatif dengan nilai bacaan (min=4.28, sp=0.52), manakala dimensi manakala dimensi Komitmen Berterusan mencatatkan nilai min terendah (min=3.52, sp=0.72) dengan interpretasi tahap adalah sederhana.

4.4. Hubungan di antara Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru

Analisis Inferensi (analisis korelasi pearson) telah dilakukan bagi menentukan hubungan di antara Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru.

Jadual 4 menunjukkan bacaan pekali korelasi pearson, $r(280)=0.432$, $p<0.01$. Wujud hubungan signifikan positif antara pemboleh ubah kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru, merujuk jadual interpretasi pekali korelasi pearson oleh [Salkind \(2016\)](#), nilai r di dalam julat 0.40-0.59 menunjukkan terdapatnya hubungan signifikan positif tetapi pada tahap sederhana. Maka dengan ini hipotesis nul (H_0) kajian ditolak.

Jadual 4 : Hubungan di antara Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru

| | | Kepimpinan Distributif Guru Besar | Komitmen Guru |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------|
| Kepimpinan Distributif Guru Besar | <i>Pearson</i> | 1 | 0.432** |
| | <i>Correlation</i> | | |
| | Sig. (2 tailed) | | |
| Komitmen Guru | N | 280 | 0.000 |
| | <i>Pearson</i> | 0.432** | 1 |
| | <i>Correlation</i> | | |
| | Sig. (2 tailed) | | |
| | N | 280 | |

**Signifikan pada aras $p < 0.01$

5. Perbincangan

Keputusan kajian mengesahkan tahap kepimpinan distributif guru besar berada pada tahap yang tinggi dengan dimensi penetapan visi, misi dan matlamat sekolah mempunyai nilai min tertinggi di antara empat dimensi. Keputusan kajian ini selaras dengan kajian lepas oleh [Thien dan Tan \(2019\)](#) yang melaksanakan kajian melibatkan 400 orang guru sekolah menengah di Pulau Pinang. Disokong juga oleh dapatan kajian oleh [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#), ke atas 348 orang guru sekolah rendah di daerah Gombak. Walau bagaimanapun keputusan kajian ini bercanggah dengan Keputusan kajian oleh [Abdul Rahim dan Zahari \(2018\)](#) ke atas 440 orang guru sekolah menengah di Perak yang mencatatkan bacaan tahap kepimpinan distributif berada pada tahap sederhana. Melalui kepimpinan distributif yang membenarkan perkongsian kuasa di antara pemimpin dan guru maka kepercayaan dalam melaksanakan tanggungjawab termasuklah dalam membuat penetapan visi, misi dan matlamat sekolah menunjukkan bacaan min pada tahap tinggi, seperti kenyataan oleh [Amels et al. \(2021\)](#).

Secara keseluruhan, tahap komitmen guru juga menunjukkan tahap yang tinggi dengan dimensi komitmen afektif memaparkan skor min yang paling tinggi manakala dimensi komitmen berterusan berada pada tahap min yang sederhana. Hasil kajian ini disokong oleh kajian yang dibuat oleh [Rozila dan Jamalul Lail \(2019\)](#) yang menjalankan kajian ke atas 127 orang guru di sekolah SBT di daerah Seremban. Manakala kajian oleh [Nuraisyah dan Aliza \(2017\)](#) ke atas 83 orang guru PPKI di daerah Klang, [Hasifah dan Muhammad Faizal \(2022\)](#) ke atas 270 orang guru sekolah rendah di Tenom, Sabah serta [Lee dan Mohd Izham \(2023\)](#) ke atas 291 orang guru di SJKC di daerah Klang mendapati tahap komitmen guru berada pada tahap sederhana tinggi. Komitmen berterusan berada pada tahap min terendah menunjukkan bahawa guru-guru berasa tindakan untuk kekal di sekolah adalah tindakan yang tepat dan tidak akan rasa bersalah untuk meninggalkan sekolah. Kenyataan ini disokong oleh [Izan Hafiza et al. \(2022\)](#).

Bagi Hubungan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru, wujud hubungan signifikan positif di antara kepimpinan distributif dan komitmen guru di Sekolah Transformasi (TS25) di daerah Johor Bahru. Ini dibuktikan dengan bacaan korelasi pearson yang menunjukkan interpretasi hubungan signifikan positif pada tahap sederhana. Maka dengan itu hipotesis nul (H_0) kajian gagal diterima atau ditolak. Dapatan kajian ini selari atau disokong oleh kajian ke atas 400 orang guru sekolah menengah di Pulau Pinang yang dilakukan oleh [Thien dan Tan \(2019\)](#) serta oleh [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#) ke atas 348 guru sekolah rendah di daerah Gombak.

Namun demikian kajian oleh [Abdul Rahim dan Zahari \(2018\)](#) ke atas 440 orang guru sekolah rendah di Perak mengesahkan perkaitan di antara tahap kepimpinan distributif dan komitmen guru adalah signifikan tetapi pada tahap yang lemah.

Banyak dapatan kajian yang lalu antaranya kajian oleh [Huaman dan Lahlouh \(2022\)](#), [Ramathevi dan Ahmad \(2021\)](#) dan [Thien dan Tan \(2019\)](#) telah mengesahkan perkaitan yang positif antara Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru. Menurut [Liu dan Werblow \(2019\)](#) untuk meningkatkan komitmen guru dan warga organisasi, sangat penting untuk melibatkan guru dan pihak berkepentingan dalam kepimpinan ketika membuat sebarang keputusan dalam urus tadbir sekolah. Walau bagaimanapun, menurut [Sally et al. \(2017\)](#), majoriti pentadbir masih tidak memahami konsep kepimpinan distributif yang berkonsepkan kebertanggungjawaban bersama, ini menjadikan urus tadbir sekolah menjadi semakin mencabar. [Mohd Yusaini dan Mohd Izham \(2020\)](#), menyatakan amalan kepimpinan distributif tidak terkenal dalam kalangan guru besar yang masih mengamalkan kepimpinan tradisional. Kenyataan tersebut disokong oleh [Sri Mohana dan Aida Hanim \(2020\)](#), yang mendapati kebanyakan guru besar tidak prihatin dengan amalan kerjasama guru dan tidak mempunyai keinginan untuk mengubah cara mengurus sekolah. Selain itu, beberapa guru besar juga mengabaikan kesejahteraan dan tahap dedikasi guru dan warga organisasi apabila guru besar memberi lebih tumpuan terhadap tugas luaran.

5.1. Implikasi kajian

5.1.1. Implikasi Kepada Perkembangan Teori

Dapatan kajian ini menyokong Teori [Gronn \(2000\)](#) dan Model Kepimpinan Distributif [Gordon \(2005\)](#) yang menyatakan bahawa ke semua dimensi di bawah kepimpinan distributif berupaya untuk membantu pemimpin membentuk sebuah organisasi yang berkesan. Teori Side-Bet [Becker \(1960\)](#) dan Model Tiga Komponen [Meyer dan Allen \(1997\)](#) juga dikukuhkan melalui dapatan kajian ini, komitmen yang diberikan secara berterusan oleh guru kepada sekolah menggambarkan hasrat untuk seseorang guru itu untuk kekal berkhidmat di sesuatu sekolah. Selain itu apresiasi dari pemimpin sekolah khususnya dari guru besar juga dilihat mampu memupuk tinglah laku normatif atau komitmen seorang guru.

5.1.2. Implikasi Kepada Dasar dan Latihan

Kajian ini berupaya dijadikan panduan oleh pihak berkepentingan di dalam sistem pendidikan seperti KPM, JPN mahupun PPD rujukan bagi membuat penambahbaikan kepada amalan kepimpinan pemimpin sekolah, khususnya kepimpinan distributif di Sekolah Transformasi (TS25) agar pelaksanaan program sekolah transformasi ini benar-benar mencapai hasrat KPM. IAB juga berperanan dalam menyediakan platform latihan kepada semua pemimpin dengan pendekatan yang lebih realistik dengan keperluan semasa pendidikan negara juga dalam usaha peralihan dari kepimpinan tradisional kepada kepimpinan distributif. Kajian ini juga bakal memberi maklumat dan data kepada keberkesanan pelaksanaan program transformasi sekolah (TS25), di mana kepimpinan berkesan di sekolah merupakan salah satu dari kerangka sekolah transformasi (TS25 PPD Johor Bahru juga boleh menjadikan data komitmen guru dalam kajian ini sebagai rujukan untuk membuat intervensi kepada peningkatan tahap komitmen guru ianya boleh membantu mengurangkan permohonan bersara awal dalam kalangan guru.

5.1.3. Implikasi Kepada Amalan Pendidikan

Guru Besar boleh membuat perancangan strategik atau menyediakan keperluan sekolah dengan merujuk dapatan kajian ini bagi setiap dimensi di bawah kepimpinan distributif mahupun dimensi komitmen guru. Keputusan kajian juga boleh dijadikan rujukan kepada semua guru sebagai persediaan bagi peningkatan dalam kerjaya sekiranya berpeluang atau atas keperluan perkhidmatan ditawarkan sebagai seorang pemimpin sekolah.

5.2. Limitasi Kajian

Limitasi dalam kajian ini, seperti reka bentuk kajian, teknik pengumpulan data, kerangka teoritikal dan teknik persampelan. Kajian ini dilaksanakan secara reka bentuk tinjauan soal selidik dengan kaedah atas talian, melalui *google form*. Menurut [Nayak dan Narayan \(2019\)](#), reka bentuk tinjauan soal selidik secara atas talian mempunyai kelebihan dan kelemahan tersendiri. Reka bentuk tinjauan soal selidik secara atas talian melibatkan kos yang rendah tetapi penyimpanan data yang besar dapat dilakukan dalam masa sebenar dengan mudah. Namun, reka bentuk tinjauan soal selidik secara atas talian yang dilaksanakan kurang dapat menunjukkan taburan populasi bagi sesuatu kawasan dengan tepat. Walau bagaimanapun, fokus kajian adalah kepada responden di daerah Johor Bahru sahaja dan ini hanya mewakili populasi bagi daerah Johor Bahru sahaja. Oleh itu, maklum balas daripada responden kajian dari daerah dan negeri luar tidak dapat diambil.

5.3. Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini tertumpu kepada Sekolah Transformasi (TS25) bagi Sekolah Kebangsaan (SK), kajian lanjutan disarankan dibuat di semua jenis sekolah merangkumi Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) bagi mendapat gambaran atau data yang lebih menyeluruh disamping tidak tertumpu atau berfokus kepada satu lokasi sahaja, kajian lanjutan dicadangkan dibuat di beberapa daerah atau kawasan luar bandar.

Perincian profil responden seperti gender, usia, tahap pendidikan mahupun tempoh perkhidmatan juga boleh dipertimbangkan bagi mengkaji dan melihat hubungan kepimpinan distributif dan komitmen guru dengan membuat analisis ANOVA mahupun regresi.

6. Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah (TS25) di daerah Johor Bahru telah mengadaptasikan Kerangka Konseptual Kajian Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan distributif guru besar daripada empat dimensi dalam kerangka tersebut dan kaitannya dengan tiga dimensi komitmen guru. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan distributif dan komitmen guru ke dua-duanya berada pada tahap yang tinggi. Hubungan di antara kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di Sekolah Transformasi (25) di daerah Johor Bahru adalah signifikan positif pada tahap sederhana. Selain itu, informasi baru diperoleh melalui dapatan kajian kepada bidang kepimpinan guru besar dan kesannya terhadap komitmen guru di sekolah dan kajian ini memberi fokus kepimpinan di Sekolah (TS25) yang merupakan sebahagian dari anjakan yang terkandung di dalam PPPM 2013-2025. Kajian ini juga berupaya menjadi sumber rujukan PPD, JPN atau KPM mahupun pemimpin di peringkat sekolah

bagi tujuan penambahbaikan dalam mempertingkatkan kualiti dalam amalan kepimpinan seseorang pemimpin sekolah.

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

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

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada Dr Aida Hanim A. Hamid, UKM Bangi, JPN Johor, Puan Haslinah Johar, SIP+ PPD Johor Bahru, Tuan Ahader Apandi SISC+ PPD Johor Bahru, semua ahli keluarga serta semua pihak dan responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis tidak mempunyai sebarang konflik kepentingan berkaitan kajian dan penerbitan ini.

Rujukan

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah & K. Anandan Kuppan. (2009). Pengaruh Kepimpinan Transformasi Sekolah dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Ke-16, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia*, 23-36.
- Abdul Rahim Abdul Rashid & Zahari Hashim. (2018). Hubungan Kepimpinan Distributif Terhadap Efikasi Kolektif Guru dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(2), 79-98.
- Abd Razak Nordin, Darmawan, I. Gusti Ngurah., & Keeves, J. P. (2010). The Influence Of Culture On Teacher Commitment. *Social Psychology of Education, An International Journal*, 13(2), 185-205. <http://dx.doi.org/10.1007/s11218-009-9109-z>
- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The Impact of Distributed Leadership Behaviors of School Principals on The Organizational Commitment of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12B), 18-26.
- Amels, J., Kruger, M. L., Suhre, C. J. M., & van Veen, K. (2021). The Relationship Between Primary School Leaders' Utilization of Distributed Leadership and Teachers' Capacity to Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 732-749. <https://doi.org/10.1177/1741143220915921>
- Azlin Norhaini Mansor & Roselan Baki. (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Baidi Baidiri & Mohd Khairudin Abdullah. (2018). Analisis Kepimpinan Distributif Pengarah dan Komitmen Organisasi dalam Kalangan Pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 291–99.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2020). Distributed Leadership as a Path to Organizational Commitment : The Case of a Lebanese School. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 610–624.
- Bland, J. M. & Altman, D. G., (1997). Cronbach's Alpha. *British Medical Journal*, 314, 572. <https://doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan:Kaedah Penyelidikan*. Selangor : McGraw Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Elmore, R. F. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69(2),134-142. <http://dx.doi.org/10.1080/00131720508984677>
- Firas Jalal Shakir, Jinan Hatem Issa & Paiman Omer Mustafa. (2011). Perception Towards Distributed Leadership in School Improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10),256-264. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n10p256>
- Gordon, Z. V. (2005). *The Effect Of Distributed Leadership On Student Achievement* [Ph.D. Dissertation]. New Britain. Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties : A New Architecture For Leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Hairuddin Mohd Ali & Salisu Abba Yangaiya. (2015). Investigating the Influence of Distributed Leadership on School Effectiveness : A Mediating Role of Teachers's Commitment. *Journal Of Educational and Social Research*, 5(1), 163-174.
- Hasifah Hassan & Muhammad Faizal A.Ghani. (2022). Pengaruh Komitmen Guru Dan Penyeliaan Guru Besar Terhadap Pengurusan Bilik Darjah Di Sekolah Rendah, Tenom, Sabah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(1), 56-76.
- Hua, H. K., & Ying-Leh, L. (2019). Distributive Leadership and Its Relationship to Organizational Commitment in Secondary Schools of Sarawak. *Sumerianz Journal of Education, Linguistics and Literature*, 2(7),42–46.
- Huaman-Ramirez, R. & Lahlouh, K. (2022). Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 1-22.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2010). The Influence Of Distributed Leadership On Organizational Commitment; A Multilevel Approach. *Journal Of Educational Research*, 103(1),40-52.
- Hulpia, H., & Devos, G. & Rosseel, Y. (2015). The Relationship Between The Perception of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers Leaders, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3),1-49.
- Iksang Yoon & Minjung Kim. (2022). Dynamic Patterns of Teachers' Professional Development Participation and Their Relations With Socio-Demographic Characteristics, Teacher Self-Efficacy, and Job Satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 109(1),1-13.
- Izan Hafiza Ab Ilah, Aida Hanim Ab Hamid & Norasmah Othman. (2022) Hubungan Antara Tahap Burnout dan Tahap Komitmen Pensyarah IPG Kampus Zon Timur. *Malaysian Journal of Social Science and Humanities (MJSSH)*,7(2), 1-17.

- Jalet, S. & Yunus, J. (2021). Pembinaan Kerangka Konseptual Kajian Mengenai Hubungan Amalan Kepimpinan Distributif dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kerja Guru. *Management Research Journal*, 10(1), 108–122.
- Jamalul Lail Abdul Wahab, Aida 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. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n16p161>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lee, H. K. & Mohd Izham. (2023). Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2073>
- Liu, Y. & Werblow, J. (2019). The Operation of Distributed Leadership and The Relationship With Organizational Commitment and Job Satisfaction of Principals and Teachers : A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96,41-55.
- Louis, C., Lawrence M., & Keith, M. (2018). *Research Methods in Education (8th edition)*. New York :Routledge.
- Marlia Jamail & Yahya Don. (2016). Praktis Kepimpinan Distributif dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Guru. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1),275 - 286. <http://ojs.umsida.ac.id/index.php/icecrs>
- Masduki Ahmad. (2021). Relationship Between Empowerment And Motivation With Teacher Commitment. *Akademika ; Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(2),335-348.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications, Inc
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey: Academic Users' Guide*. Department of Psychology.University Of Western Ontario.
- Mohd Yusaini & Mohd. Izham. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah : Isu Dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1),10-20
- Mohd Yusof Abdullah. (2006). *Pengaruh Motif, Sikap dan Latihan Perguruan Terhadap Profesionalisme Keguruan di Kalangan Pelajar Program Pendidikan IPTA*. [Disertasi Tesis Doktor Falsafah]. Universiti Malaysia Sabah.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational Linkages; The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *San Diego, CA, Academic Press*.
- Muthiah, V., Adams, D., & Abdullah, Z. (2020). Distributed Leadership and Teachers' Affective Commitment in International Schools. *International Online Journal Of Educational Leadeship*, 3(2),22–40.
- Nayak, M. S. D. P. & Narayan, K. A. (2019). Strengths and weakness of online surveys. *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 24(5),31–38. <http://dx.doi.org/10.9790/0837-2405053138>
- Nuraisyah Adnie Abd Rahman & Aliza Alias. (2017).Kesediaan Guru Dalam Pelaksanaan Program Transisi Kerjaya Bagi Murid Bekeperluan Khas. *Proceedings of the International Conference On Special Education, SEAMO Regional Centre For Special Education Needs*, 2, 504-509. <https://zenodo.org/record/6904561>
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said. (2013). Tahap Kesediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar. *Jurnal Teknologi*, 64(1),93-100. <http://dx.doi.org/10.11113/jt.v64.1557>
- Rosliza Husin & Mua'Azam Mohamad. (2019). Distributive Leadership and Work Commitment among Secondary School Leaders: Initial Evidence from Malaysia. *Asian Journal of Education and Social Studies*,5(4),1-11.

- Rozi Mohamad, Abd Latif Kasim, Sofiah Zakaria, & Faezah Mohd Nasir. (2016). Komitmen Guru dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Harian Berprestasi Tinggi dan Berprestasi Rendah di Daerah Kota Bharu, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1), 863-874. <http://ojs.umsida.ac.id/index.php/icecrs>
- Ramathevi, K. & Ahmad, Z. (2021). Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Gombak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20-35.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad. (2015). Kepimpinan Distributif Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 47-61.
- Rozila Md Yusof & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2019). Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen Guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. 4(33), 107-121.
- Saiyidi, M. R., Margaret, K. M., & Julia. (2020). *Conducting Quantitative Research in Education*. Perth : Springer.
- Salkind, N. J.(2016). *Statistics for People Who (think they) Hate Statistics: Using Microsoft Excel 2016. Edisi ke-4*. California: SAGE Publications.
- Sally, W., Edmond L., & Keith C. (2017). Teachers' Perception of Distributed Leadership in Hong Kong Primary Schools. *School Leadership & Management*, 38(2),102-141. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2017.1371689>
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2), em0052. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>.
- Shafiq, M., & Rana, A. R. (2016). Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 1-14. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.1>
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Educational Research*, 91 (4), 229-239. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00220679809597548>
- Sinirah Ahmad & Aida Hanim A. Hamid. (2021). Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar Terhadap Efikasi Kendiri Dalam Kalangan Guru Prasekolah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1),140-150.
- Sri Mohana Karuppiah & Aida Hanim A. Hamid. (2020). Kepimpinan Instruksional Pengetua di Daerah Kuala Langat. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 2(2),49-56.
- Syed Syahrul Zarizi Syed Abdullah (2020). *Perbezaan Amalan Kepimpinan Distributif Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Menengah di Negeri Johor* [Disertasi Tesis Doktor Falsafah]. Universiti Tun Hussien Onn Malaysia.
- Tan, G. K. (2018). *Kepimpinan Distributif Dalam Kalangan Pengurusan Sekolah Rendah Daerah Muar* [Disertasi Tesis Sarjana Pendidikan]. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Thien, L. M. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, 9(2),1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019846209>
- Thien, L. M. & Tan M. Y. (2019). Kepimpinan Distributif, Keadaan Dalam Sekolah, Dan Komitmen Guru Untuk Berubah : Satu Analisa Partial Least Squares [Distributive Leadership, In-School Condition, And Teachers' Commitment To Change : A Partial Least Squares Analysis]. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1),158-185.
- Torres, D. G. (2019). Distributed Leadership, Professional Collaboration, and Teachers' Job Satisfaction in U.S. Schools. *Teaching and Teacher Education*, 79(3),

111-123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>

Werang, B., Fairianti, W., Suarjana, I.M., & Asaloei, S.I. (2022). Teacher Commitment to Teaching and Its Impact on Student Academic Performance in Indonesian Language Subject. *Journal Pendidikan Progresif*, 12(2),832-839.

Yusnita Ghani. (2014). *Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Berprestasi Tinggi dan Kualiti Keberhasilan Pelajar*. [Unpublished master's thesis].Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.