



**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]**

*Lei Mee Thien & Meow Yem Tan

School of Educational Studies, Universiti Sains Malaysia
11800 Penang, Malaysia

*Corresponding author: thienleimee@usm.my

Received: 13 Jan 2019,

Accepted: 07 May 2019

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif terhadap komitmen guru untuk berubah dengan keadaan dalam sekolah sebagai mediator. Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif dengan kaedah tinjauan. Sampel kajian terdiri daripada 357 orang guru-guru sekolah menengah yang dipilih secara rawak daripada 20 buah sekolah di Daerah Seberang Perai Utara dan Seberang Perai Tengah di Pulau Pinang, Malaysia. Pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perisian SmartPLS 3.2.7 digunakan untuk penganalisaan data. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen guru untuk berubah secara langsung ($\beta=0.472$, $p<.05$). Keadaan dalam sekolah mempunyai kesan pengantaraan yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah ($\beta=0.228$, $p<.05$). Dapatan kajian memberi implikasi terhadap pihak pembuat polisi dan pentadbir sekolah bahawa kepimpinan distributif

dan keadaan dalam sekolah merupakan elemen yang penting untuk meningkatkan komitmen guru untuk berubah dalam pengajaran abad ke-21.

Kata kunci: Keadaan dalam sekolah, kepimpinan distributif, komitmen guru untuk berubah, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), pembuat polisi.

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationships between distributed leadership and teachers' commitment to change with in-school condition as the mediator. This study employed quantitative survey research design. Data consisted of 357 secondary teachers who were selected randomly from 20 schools in northern and central districts in Seberang Prai in Penang, Malaysia. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach with SmartPLS 3.2.7 software was used for data analysis. Findings revealed significant and positive direct relationship between distributed leadership and teachers' commitment to change ($\beta=0.472$, $p<.05$). In-school condition has significant mediating effects between distributed leadership and teachers' commitment to change ($\beta=0.228$, $p<.05$). Findings informed implications for policymakers that distributed leadership and in-school condition are two ultimate elements to enhance teachers' commitment to change in the teaching of 21st century.

Keywords: Distributed leadership, in-school condition, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), policymakers, teachers' commitment to change

Cite as: Thien, L. M. & Tan, M. Y. (2019). Kepimpinan distributif, keadaan dalam sekolah, dan komitmen guru untuk berubah: Satu analisa partial least squares. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 159-185. <http://dx.doi.org/10.24200/jonus.vol4iss1pp159-185>

1.0 PENGENALAN

Perubahan semasa mengikut arus modenisasi dan globalisasi mendesak institusi pendidikan seperti sekolah bersedia untuk melaksanakan perubahan polisi pendidikan dalam usaha mencapai matlamat penambahbaikan sistem pendidikan yang sedia ada (Yu, Leithwood, & Jantzi, 2002). Sejajar dengan ini, sistem pendidikan Malaysia telah mengalami reformasi pendidikan dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang

menggariskan 11 anjakan transformasi pendidikan telah diperkenalkan (Kementerian Pendidikan Malaysian, 2013). Dalam usaha merealisasikan hasrat mencapai matlamat 11 anjakan transformasi pendidikan ini, guru-guru perlu mengubah cara pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah yang seiring dengan perkembangan abad ke-21. Contohnya, guru-guru perlu mengintegrasikan elemen kemahiran pemikiran aras tinggi tinggi (KBAT) serta Pendidikan Sains, Teknologi, Kejuruteraan, dan Matematik (Integrated STEM Education) dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (Abdullah, Zain, Nair, Abdullah, & Ismail, 2016).

Seiring dengan desakan perubahan arus pendidikan, persoalan mengenai komitmen guru untuk berubah telah menjadi fokus penyelidikan kerana kejayaan reformasi pendidikan bergantung kepada penglibatan guru dalam proses perubahan (Liu, 2015; Yu et al., 2002). Kepimpinan pengetua merupakan elemen penting dalam memotivasi komitmen guru untuk berubah di samping membantu melaksanakan perubahan secara berkesan ke arah kecemerlangan institusi pendidikan (Hulpia & Devos, 2009). Kajian lepas menunjukkan kepimpinan transformasional ialah satu peramal yang berpengaruh terhadap komitmen guru untuk berubah berdasarkan kepercayaan bahawa pemimpin yang bersifat transformasional dapat melibatkan diri dalam proses perubahan di peringkat sekolah secara berkesan (Leithwood, Menzies, & Jantzi, 1994; Liu, 2015).

Walau bagaimanapun, terdapat pertikaian bahawa adalah sukar bagi pemimpin sekolah mengurus sesebuah sekolah yang berkapasiti besar secara individu (Hulpia & Devos, 2009; Thien, 2019). Dengan itu, pemimpin sekolah perlu mengagihkan kuasa mereka dengan guru-guru yang berportfolio atau tidak berportfolio (Hulpia & Devos, 2009). Pada hakikatnya, kepimpinan yang melibatkan pelbagai pucuk pimpinan dalam sesebuah sekolah memberikan impak yang lebih tinggi terhadap hasil pembelajaran murid-murid berbanding dengan kepimpinan yang bersifat solo (Bush, 2011; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006). Leithwood et al. (2006) telah menunjukkan bahawa pengaruh kepimpinan yang bersifat distributif dalam sesebuah sekolah telah menyumbang sebanyak 27% varians dalam pencapaian akademik murid-murid.

Kajian lepas berkaitan dengan pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengaruh komitmen guru untuk berubah lebih berfokus dalam konteks negara barat (Hulpia & Devos, 2009; Hulpia, Devos, & Keer, 2011). Walaupun aspek kepimpinan distributif diutamakan dalam anjakan ke-5 PPPM 2013-2025, namun kajian yang berkaitan dengan kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah dalam konteks sekolah Malaysia jarang diterokai

dan dapatan empirikal adalah amat terhad dalam literatur. Sebaliknya, kajian lepas dalam konteks Malaysia lebih tertumpu kepada peratusan pengetua yang mempraktikkan amalan kepimpinan distributif (Azhar, Ramli, Zaidatol, & Saoib, 2016; Rosnarizah & Zulkifli, 2009) dan tahap kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua mengikut demografik (Rabindarang, Khuan, & Khoo, 2014; Yaakob et al., 2015). Ini merupakan jurang kajian yang dipenuhi dalam kajian ini.

Selain itu, menurut Hallinger dan Heck (1998), kajian yang melibatkan hubungan terus (*direct effect*) antara kepimpinan sekolah dan hasil sekolah (*school outcomes*) cenderung melaporkan dapatan yang tidak konsisten dan lemah berbanding dengan kajian yang melibatkan mediator. Literatur telah menunjukkan keadaan dalam sekolah (*in-school condition*) sebagai mediator yang berpengaruh dalam kajian yang melibatkan kepimpinan dan komitmen guru untuk berubah. Dapatan kajian lepas dalam konteks sekolah di Kanada (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1993) dan Hong Kong (Yu et al., 2002) menunjukkan bahawa keadaan dalam sekolah menyumbang kepada kesan pengantaraan sebanyak 38% dan 62% varians terhadap hubungan antara kepimpinan sekolah dan komitmen guru untuk berubah. Berdasarkan jurang kajian yang dinyatakan dan keadaan dalam sekolah yang bertindak sebagai mediator yang berpengaruh dalam literatur kepimpinan sekolah, kajian ini bertujuan mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah dengan keadaan dalam sekolah sebagai mediator. Sehubungan dengan itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh secara langsung antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah dan pengaruh keadaan dalam sekolah sebagai mediator antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah.

2.0 SOROTAN LITERATUR

2.1 Komitmen Guru untuk Berubah

Berdasarkan teori-teori motivasi yang dibangunkan oleh Bandura (1986) dan Ford (1992), komitmen guru untuk berubah dikonsepsikan sebagai asas motivasi kepada guru untuk mengubah tingkah laku dalam melaksanakan perubahan. Perubahan tingkah laku guru dipengaruhi oleh faktor-faktor peribadi kognitif dan peristiwa berlaku di sekeliling yang memberi kesan kepada komitmen guru untuk melakukan perubahan. Berdasarkan teori Bandura (1986) dan Ford (1992), terdapat empat dimensi yang terlibat dalam proses motivasi terhadap komitmen guru untuk berubah, iaitu (1) matlamat peribadi, (2) kapasiti kepercayaan, (3) konteks kepercayaan, dan (4) proses rangsangan emosi (Liu, 2015).

Dimensi matlamat peribadi merujuk kepada matlamat masa depan yang dihayati oleh seseorang individu. Matlamat ini adalah penting terhadap komitmen dan penglibatan seorang guru dalam proses perubahan (Leithwood & Beatty, 2008). Matlamat peribadi perlu dihayati oleh seseorang guru dalam usaha melakukan tindakan perubahan yang tepat. Dimensi kapasiti kepercayaan merujuk kepada psikologi individu seperti efikasi sendiri, keyakinan diri, konsep sendiri akademik dan daya kemampuan diri (Geijsel, Sleegers, Leithwood, & Jantzi, 2003; Yu et al., 2002.). Guru perlu percaya bahawa wujudnya keupayaan dan kemampuan diri untuk mencapai sesuatu matlamat. Kepercayaan ini adalah penting kerana keupayaan guru dalam menjalankan pengajaran berkesan menentukan keberkesanan cara pengurusan bilik darjah. Dimensi konteks kepercayaan merujuk kepada kepercayaan guru terhadap persekitaran dan struktur sekolah seperti penyediaan sumber yang mencukupi, pembangunan professional yang berterusan dan sumber-sumber pendidikan yang diperlukan oleh guru untuk membantu menjayakan perubahan dalam amalan pengajaran dan pembelajaran guru. Dimensi proses rangsangan emosi merujuk kepada aspek perubahan emosi yang positif yang membantu guru berusaha secara berterusan untuk mencapai matlamat jangka panjang dalam proses perubahan. Fungsi dimensi ini adalah untuk mewujudkan sikap kesediaan guru untuk memberi tindak balas segera terhadap perubahan dan seterusnya memberi kesan langsung terhadap motivasi guru (Geijsel et al., 2003; Leithwood & Beatty, 2008).

2.2 Konsep Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif adalah keupayaan pemimpin utama membina kumpulan kepimpinan dengan pengagihan tugas, kuasa dan kepakaran mengikut bidang pada semua peringkat dalam organisasi (Copland, 2003). Kepimpinan distributif juga merupakan satu kumpulan pemimpin berinteraksi antara satu sama lain dan mengemblengkan kepakaran mereka untuk kemajuan organisasi (Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003; Gronn, 2000; Spillane, Halverson, & Diamond, 2001). Kepimpinan distributif bergantung kepada cara organisasi bekerjasama mengumpulkan kepakaran supaya hasil adalah lebih besar daripada tindakan individu (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Spillane et al., 2001). Menurut Hulpia, Devos, dan Rosseel (2009) terdapat empat dimensi dalam kepimpinan distributif iaitu (1) sokongan kepimpinan, (2) kepimpinan pasukan, (3) penyeliaan kepimpinan, dan (4) penyertaan membuat keputusan.

Dimensi sokongan kepimpinan merujuk kepada peranan pengetua dalam menyarankan dan menetapkan visi sekolah secara kolektif, serta memberi motivasi kepada guru-guru dalam sesebuah sekolah (Burns, 1978). Peranan ini ditafsirkan sebagai sokongan kepimpinan. Fungsi

sokongan kepimpinan ini memudahkan pengetua mengagihkan tugas kepada guru (Barnett & McCormick, 2003; Bush & Glover, 2003). Penyeliaan kepimpinan merujuk kepada fungsi kepimpinan pengajaran dan memberi tumpuan kepada peranan pengetua dalam mengarah, mengawal, dan memantau pengajaran serta penyeliaan (Hallinger & Murphy, 1985). Penyeliaan kepimpinan dianggap sebagai satu kepimpinan formal disebabkan jawatan yang dipegang dalam sekolah. Kepimpinan pasukan merujuk kepada gabungan kepakaran dan bekerja secara kolaboratif dengan cara berinteraksi antara satu sama lain supaya fungsi kepimpinan pasukan diamalkan dalam sekolah (Gronn, 2002). Dalam usaha memupuk bekerja secara kolaboratif, pengetua sekolah harus mempunyai rangka kerja pengurusan yang padu (Bennett et al., 2003). Pengetua sekolah harus menunjukkan sikap terbuka, kepercayaan, kerjasama dan berkomunikasi dengan guru-guru untuk menggalakkan budaya kepimpinan pasukan di sekolah (Holtz, 2004). Penyertaan membuat keputusan merujuk kepada penglibatan guru dalam membuat keputusan. Penyertaan guru dalam membuat keputusan dianggap dapat menggalakkan komitmen guru dan seterusnya meningkatkan keyakinan guru terhadap keputusan yang dibuat (Somech, 2005). Sokongan dan galakan harus diberikan kepada guru dalam membuat keputusan di sekolah supaya kepakaran mereka dapat dioptimumkan demi kepentingan sekolah.

2.3 Kajian Lepas antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Guru untuk Berubah

Dalam konteks pengurusan organisasi yang sentiasa mengalami perubahan akibat daripada globalisasi, pemimpin sekolah harus dapat menggalakkan guru-guru supaya bersedia untuk memberikan komitmen terhadap pelbagai perubahan dalam polisi pendidikan. Eisenbach, Watson, dan Pillai (1999) menyatakan bahawa pemimpin perlu memiliki kemahiran dan sifat-sifat tertentu untuk melibatkan pekerja dalam proses transformasi. McShane dan Glinow (2008) menyatakan bahawa pemimpin mesti memiliki sifat-sifat kepimpinan yang berupaya mempengaruhi ahli organisasi supaya komited dalam perubahan.

Sorotan literatur menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif guru dan kepimpinan guru terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Hulpia et al. (2009) mengkaji perkaitan antara persepsi kepimpinan distributif terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Hulpia et al. (2009) mendapati terdapat hubungan yang signifikan tetapi lemah antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru terhadap organisasi dan kepuasan kerja. Dapatan Hulpia et al. (2009) turut menunjukkan bahawa bilangan penyeliaan yang diagihkan secara luas dalam pasukan

pimpinan boleh menyebabkan komitmen yang rendah terhadap organisasi yang ditunjukkan oleh guru. Walau bagaimanapun, dimensi kepemimpinan pasukan dan penyertaan membuat keputusan guru adalah berkait rapat dengan komitmen terhadap organisasi selain berkait rapat dengan kepuasan kerja guru secara tidak langsung (Hulpia et al., 2009).

Kajian Hairuddin dan Salisu (2015) turut menunjukkan bahawa terdapat kesan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi ($r = 0.39$) dalam kalangan guru-guru sekolah rendah dan menengah di daerah Kassina, Nigeria. Selain itu, dapatan Hairuddin dan Salisu (2015) menyokong dapatan Hulpia et al. (2009) dan Hulpia et al. (2011) bahawa kepemimpinan distributif mempunyai signifikan yang tinggi dengan komitmen guru terhadap organisasi. Selaras dengan dapatan kajian Hulpia et al. (2009) dan Hulpia et al. (2011), dapatan Nguyen (2013) dalam konteks sekolah menengah di Vietnam menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi. Dapatan kajian lepas menunjukkan komitmen guru dipengaruhi oleh dua dimensi utama bagi kepemimpinan distributif iaitu kepemimpinan berpasukan dan penyertaan membuat keputusan. Berdasarkan dapatan kajian yang lepas, maka kajian ini menghipotesiskan terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan distributif dengan komitmen guru untuk berubah.

H1: Terdapat hubungan signifikan dan positif antara kepemimpinan distributif dengan kepemimpinan guru untuk berubah.

2.4 Peranan Keadaan dalam Sekolah sebagai Mediator

Kajian lepas yang mengkaji tentang kesan langsung kepemimpinan sekolah terhadap hasil pembelajaran pelajar melaporkan terdapat keputusan yang lemah antara kepemimpinan sekolah dengan hasil pembelajaran pelajar. Walau bagaimanapun, kajian yang merangkumi mediator atau moderator dalam penyelidikan cenderung melaporkan dapatan yang signifikan. Leithwood dan Jantzi (1999) mengkaji faktor keadaan dalam sekolah sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan pengetua terhadap penglibatan pelajar dan guru dalam persekolahan. Leithwood et al. (2006) mendapati wujud impak yang signifikan terhadap kepemimpinan pengetua terhadap penglibatan pelajar dan guru dalam persekolahan menerusi pembolehubah mediator yang melibatkan keadaan dalam sekolah. Hubungan kepemimpinan terhadap komitmen guru dapat dipengaruhi oleh keadaan dalam sekolah yang merangkumi empat dimensi iaitu (1) budaya

sekolah, (2) strategi perubahan, (3) struktur sekolah, dan (4) persekitaran dalam yang mempengaruhi komitmen guru untuk berubah (Leithwood, 1994; Liu, 2015).

Dimensi budaya sekolah merujuk kepada perkongsian norma, nilai, kepercayaan, keputusan dan amalan pengajaran dalam kalangan guru (Leithwood, 1994). Norma-norma kerjasama dalam budaya sekolah melalui perkongsian maklumat penting boleh meningkatkan kapasiti kepercayaan guru tentang kepentingan matlamat sekolah serta tanggungjawab guru untuk mencapai matlamat sekolah yang ditetapkan bersama. Strategi perubahan dalam pelaksanaan matlamat sekolah memberi galakan kepada guru untuk membuat perancangan yang lebih sistematik dan melibatkan diri dalam pembangunan profesionalisme. Hal ini dapat mempengaruhi kapasiti kepercayaan guru dan seterusnya menjana komitmen guru terhadap perubahan matlamat sekolah. Dimensi struktur sekolah merujuk kepada struktur sekolah yang memberi peluang kepada guru melibatkan diri dalam membuat keputusan tentang hal-hal pengurusan bilik darjah dan pengurusan pentadbiran. Dalam kajian ini, struktur sekolah juga merangkumi keutamaan pelaksanaan kepimpinan distributif sebagai pengaruh yang berpotensi terhadap sejauh mana guru-guru percaya bahawa konteks sekolah akan membolehkan guru menggunakan kuasa untuk melaksanakan sesuatu perubahan yang inisiatif dan bermakna di sekolah. Dimensi persekitaran merujuk kepada persepsi guru terhadap usaha pihak sekolah mengurus suatu proses perubahan.

Sorotan literatur menunjukkan bukti empirikal bahawa kepimpinan distributif membawa perubahan kepada persekitaran sekolah (Bryk & Schneider, 2003). Kajian Yu et al. (2002) menyokong bahawa keadaan dalam sekolah telah menyumbang 61% varians terhadap komitmen guru dalam konteks sekolah di Hong Kong. Kenyataan ini diperkukuhkan lagi oleh kajian kualitatif Elmore (2000) dan Spillane (2005) yang mendapati kepimpinan distributif memberi kesan ke atas persekitaran sekolah, dan seterusnya persekitaran sekolah menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif dengan komitmen guru untuk berubah. Selain itu, dalam konteks sekolah di Malaysia, kajian Zuraidah, Siti Noor, dan Yahya (2015) turut menyokong terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan distributif dengan persekitaran sekolah di sekolah-sekolah menengah kebangsaan, Zon Utara, Semenanjung Malaysia. Amalan kepimpinan distributif mampu membantu dalam pembentukan suasana pengajaran dan pembelajaran yang lebih kondusif melalui persekitaran sekolah yang positif. Dapatan kajian Suhaili dan Khaliza (2016) yang melibatkan 248 orang guru sekolah-sekolah menengah Daerah Machang, Kelantan mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan pada tahap yang

sederhana antara iklim sekolah dengan komitmen guru ($r=0.506$, $p<0.01$). Berdasarkan dapatan kajian yang lepas, maka hipotesis kedua bagi kajian ini adalah seperti berikut.

H2: Terdapat pengaruh keadaan dalam sekolah sebagai mediator antara kepemimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah.

3.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan. Prosedur kemudahan persampelan (*convenience sampling procedure*) telah digunakan untuk pemilihan sampel sekolah dan guru. Sebanyak 10 buah sekolah menengah kebangsaan harian di daerah Seberang Prai Utara dan daerah Seberang Prai Tengah telah dipilih secara rawak sebagai sampel sekolah kajian masing-masing. Sejumlah 20 orang guru dipilih secara rawak daripada setiap sekolah yang terpilih. Maka jumlah bilangan sampel guru yang ditetapkan adalah seramai 400 orang. Walau bagaimanapun, hanya 357 soal selidik yang lengkap dikembalikan dengan kadar respon adalah sebanyak 89.25%. Jadual 1 menunjukkan demografik responden kajian. Lebih dua pertiga daripada responden ialah guru perempuan. Responden yang berada dalam lingkungan umur 31-40 tahun merupakan kumpulan dominan dan separuh daripada jumlah responden berada dalam lingkungan umur 41 tahun dan ke atas. Hampir separuh daripada jumlah responden mempunyai pengalaman mengajar 16 tahun ke atas. Manakala hampir 6% daripada jumlah responden mempunyai pengalaman mengajar lima tahun dan ke bawah.

Jadual 1: Demografik responden kajian

Demografi	Frekuensi	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	81	22.7
Perempuan	276	77.3
Umur		
30 tahun dan ke bawah	17	4.8
31 hingga 40 tahun	154	43.1
41 hingga 50 tahun	113	31.7
51 tahun ke atas	73	20.4
Pengalaman Mengajar Sehingga Kini		
5 tahun dan ke bawah	23	6.4
6 hingga 10 tahun	90	25.2
11 hingga 15 tahun	69	19.3
16 hingga 20 tahun	77	21.6
20 tahun ke atas	98	27.5

3.1 Instrumentasi

Kajian ini menggunakan instrumen Liu (2015) untuk mengukur komitmen guru untuk berubah. Instrumen yang sejumlah 34 item ini terbahagi kepada empat dimensi utama, iaitu (a) dimensi matlamat peribadi (10 item), (b) kapasiti kepercayaan (4 item), (c) konteks kepercayaan (12 item) dan (d) proses rangsangan emosi (8 item) dengan Skala Likert Lima poin dengan skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Walau bagaimanapun, 10 item dalam dimensi komitmen guru untuk berubah didapati tidak sesuai mengikut konteks Malaysia. Contohnya, Item 22 iaitu ‘Saya memiliki autonomi dalam membuat keputusan tentang kerja saya’ adalah tidak sesuai dengan sistem pendidikan Malaysia yang berpusat (*centralized*) dan birokratik (*top-down*). Tambahan pula, terdapat item-item yang mempunyai item yang mempunyai maksud yang hampir sama. Contohnya, Item 16 (Saya seronok menjadi seorang pendidik) dan Item 34 (Saya suka akan kerjaya saya sebagai seorang guru) dalam dimensi proses rangsangan emosi. Maka, Item 16 digugurkan. Sejumlah 24 item bagi instrumen komitmen guru untuk berubah dikekalkan setelah item diubahsuai mengikut konteks sistem pendidikan Malaysia.

Item-item bagi instrumen kepimpinan distributif diadaptasi daripada *Distributed Leadership Inventory* (DLI) (Hulpia et al., 2009). Instrumen kepimpinan distributif mengandungi 29 item dengan empat dimensi, iaitu (a) sokongan kepimpinan (10 item), (b) penyeliaan kepimpinan (3 item), (c) kepimpinan pasukan (10 item) dan (d) penyertaan membuat keputusan (6 item) dengan menggunakan skala Likert lima poin dari 1 (tidak pernah) sehingga 5 (selalu). Tiga item dalam dimensi sokongan kepimpinan telah digugurkan daripada analisis kajian ini iaitu Item 1 'Pihak pentadbir sekolah memberitahu visi sekolah kepada guru', Item 2 'Pihak pentadbir sekolah membahaskan visi sekolah' dan Item 7 'Pihak pentadbir sekolah meninjau kebijakan peribadi guru' kerana tidak sesuai dalam kajian ini yang bertujuan mengkaji komitmen guru terhadap perubahan dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran PAK21 di sekolah. Terdapat beberapa item dalam dimensi sokongan kepimpinan mempunyai maksud yang hampir sama. Contohnya, Item 4 'Pihak pentadbir sekolah membantu guru' dan Item 6 'Pihak pentadbir sekolah bersedia membantu guru'. Maka, Item 4 telah digugurkan daripada analisis kajian ini. Dua item bagi dimensi penyeliaan kepimpinan didapati tidak sesuai mengikut konteks Malaysia dan telah diubahsuai setelah berbincang dengan dua orang pensyarah dalam bidang pengurusan kepimpinan dan kepimpinan di sebuah universiti awam. Justeru, Item 12 'Pihak pentadbir sekolah terlibat dalam penilaian sumatif guru' dan Item 13 'Pihak pentadbir sekolah terlibat dalam penilaian formatif guru' telah diubahsuai menjadi dua item yang baharu. Item baharu termasuklah 'Pihak pentadbir sekolah selalu berbincang teknik pengajaran PAK21 yang baharu dengan guru'. Empat item (Item 14, 16, 17 dan 18) dalam dimensi kepimpinan pasukan telah digugurkan daripada analisis kajian ini kerana tidak sesuai dalam konteks kajian ini. Oleh itu, sejumlah 18 item bagi instrumen kepimpinan distributif dihasilkan setelah pengubahsuaian item dilakukan.

Item-item soal selidik yang mengukur keadaan dalam sekolah dalam kajian ini diadaptasi daripada kajian Liu (2015). Instrumen keadaan dalam sekolah yang dihasilkan oleh Liu (2015) mempunyai 18 item dan dibahagikan kepada empat dimensi, iaitu (a) budaya sekolah (8 item), (b) strategi perubahan (3 item), (c) struktur sekolah (4 item) dan (d) persekitaran (3 item). Item-item ini diukur oleh skala Likert Lima poin dengan skor 1 (sangat tidak setuju) sehingga skor 5 (sangat setuju).

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Kajian ini mendapat kelulusan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN)

di negeri yang sampel sekolah dan guru dipilih untuk menjalankan kajian. Penyelidik turut mengemukakan surat permohonan kebenaran menjalankan kajian kepada pengetua sekolah kajian bersama dengan surat kebenaran daripada pihak KPM dan JPN. Seterusnya, penyelidik meminta bantuan pihak pentadbir sekolah untuk memilih seorang guru yang bertanggungjawab dalam urusan mengedar dan mengutip semula soal selidik daripada guru-guru yang terlibat. Tempoh masa seminggu diberikan kepada guru-guru yang terlibat untuk menjawab soal selidik. Semua soal selidik yang telah diisi dikutip semula oleh pasukan penyelidik.

3.3 Prosedur Penganalisaan Data

Data kajian akan dimasukkan ke dalam perisian *IBM SPSS Statistics* versi 22.0. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan untuk menjawab dua hipotesis kajian dengan menggunakan perisian *SmartPLS Versi 3.0* (Ringle, Wende, & Becker, 2015). PLS-SEM adalah satu pendekatan yang membuat analisis antara variabel bersandar dengan variabel tak bersandar dalam bentuk kajian hubungan dalam satu model. Menurut Hair, Ringle, dan Sarstedt (2011), PLS-SEM digunakan untuk tujuan membuat amalan dan pembangunan teori dalam kajian yang berbentuk eksploratori seperti dalam kajian ini. PLS-SEM juga digunakan untuk memodelkan hubungan antara variabel-variabel dengan menitikberatkan sumbangan varians oleh variabel tak bersandar terhadap variabel bersandar (Hair et al., 2011).

Analisis data menggunakan PLS-SEM terbahagi kepada dua bahagian iaitu penilaian model pengukuran dan model struktural. Penilaian model pengukuran merangkumi kesahan konvergen dan kesahan diskriminan. Kesahan konvergen mengukur sejauhmana item-item yang mendasari sesuatu variabel berkongsi tahap varians yang tinggi dan berkaitan untuk menilai sesuatu variabel yang sama (Hair et al., 2011). Kesahan konvergen ditentukan oleh nilai muatan faktor, *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* (CR) (Hair et al., 2011). Menurut Hair et al. (2011), sesuatu variabel dianggap mempunyai kesahan konvergen sekiranya nilai muatan faktor, AVE dan CR melebihi nilai batasan yang ditetapkan. Nilai batasan bagi nilai muatan faktor bagi setiap item ialah 0.5 dan ke atas (Hulland, 1999). Nilai CR tidak kurang daripada 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994) dan nilai AVE mestilah sekurang-kurangnya 0.5 (Bagozzi & Yi, 1988). Kesahan diskriminan mengukur darjah perbezaan sejauh mana variabel dalam model kajian ini berbeza antara satu sama lain atau sejauh mana setiap variabel mengukur konsep yang berbeza (Hair et al., 2011). Kajian ini menggunakan Kaedah *Fornell and Larcker's* (1981) *Criterion* untuk menentukan kesahan diskriminan.

Selain itu, hipotesis kajian diuji melalui nilai koefisien dan nilai t dengan aras keyakinan 95% untuk menentukan signifikan hubungan antara variabel tak bersandar dengan variabel bersandar dalam penilaian model struktural. Terdapat empat kriteria perlu diuji untuk menilai model struktur: (1) pekali koefisien (β), (2) kesan perantaraan (*mediating effect*), (3) jumlah varians yang disumbangkan oleh variabel exogenous (*variance explained*), dan (4) size kesan (*effect saiz*). Prosedur *non-parametric bootstrapping* dengan 5,000 *resampling* digunakan untuk menentukan kesignifikan hubungan antara variabel dalam model struktural (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Sebelum mentadbir kajian sebenar, kajian rintis dilaksanakan untuk mengenal pasti kesahan konstruk bagi tiga variabel kajian ini dengan menggunakan analisis faktor eksploratori (*exploratory factor analysis*). Kajian ini menggunakan *principal component analysis* dengan *varimax rotation* dengan andaian faktor-faktor yang diekstrak tidak berkorelasi antara satu sama lain (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Analisis faktor eksploratori dilaksanakan dengan menggunakan perisian *IBM SPSS Statistics* versi 22.0. Menurut Hair et al. (2011), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang melebihi 0.50 digunakan dalam menentukan kecukupan sampel dan boleh diterima untuk menjalankan analisis faktor. Sementara itu, *Barlett's Test of sphericity* bertujuan untuk menguji jika sampel kajian ini mempunyai varians yang sama bagi membuktikan bahawa variabel adalah bebas dan sesuai untuk analisis faktor (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Melalui analisis faktor, definisi operasi setiap dimensi bagi setiap variabel dikonsepsikan semula. Struktur faktor yang diekstrakkan dinilai dengan muatan faktor dan nilai *eigen*. Hanya item yang mempunyai nilai muatan faktor melebihi 0.50 dikekalkan dan dikenal pasti menyumbang kepada pembinaan faktor atau dimensi tersebut (Hair et al., 2011) manakala nilai *eigen* perlu melebihi nilai batasan 1.00 adalah signifikan bagi setiap faktor yang diekstrak (Meyers, Gamst, & Guarino, 2006). Sejumlah 181 orang guru sekolah menengah telah dipilih secara rawak daripada lima buah sekolah. Sampel kajian rintis ini tidak akan dipilih sebagai sampel kajian sebenar.

4.0 DAPATAN

4.1 Analisis Faktor Eksploratori

4.1.1 Komitmen Guru untuk Berubah

Dapatan analisis faktor eksploratori bagi komitmen guru untuk berubah menunjukkan Ujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* adalah .94 manakala Ujian *Bartlett's Test of Sphericity* χ^2 (91, N = 181) = 1899.63, $p < .05$ adalah signifikan. Dapatan analisis faktor

eksploratori menunjukkan dua faktor diekstrakkan dengan jumlah 14 item dikumpulkan bagi variabel komitmen guru untuk berubah. Sebanyak 10 item daripada 24 item asal telah digugurkan kerana nilai muatan faktor yang kurang daripada .50. Baki 14 items dikumpulkan dalam dua faktor yang mempunyai nilai eigen yang melebihi 1.0. Jumlah varians diekstrak bagi dua faktor tersebut didapati adalah sebanyak 68.15% dengan faktor 1 menyumbang varians sebanyak 59.95% dan faktor 2 menyumbang varians sebanyak 8.20%. Oleh sebab Faktor 2 hanya menyumbang 8.20% daripada keseluruhan varians, maka faktor 2 digugurkan daripada analisis data kajian sebenar. Justeru, komitmen guru untuk berubah dilihat sebagai variabel unidimensional dalam kajian ini (lihat Jadual 2). Faktor 1 dapat dilabelkan sebagai komitmen guru untuk berubah dapat dikonsepsikan sebagai kepercayaan guru dengan keupayaan sendiri untuk melakukan sesuatu perubahan untuk mencapai matlamat dengan adanya kepercayaan daripada pentadbir sekolah dan sokongan rakan sekerja. Nilai kebolehpercayaan *Cronbach's alpha* bagi faktor yang diekstrak ini ialah .93, iaitu melebihi nilai batasan .70 seperti yang disarankan oleh Nunnally (1978).

Jadual 2: Analisis faktor eksploratori bagi komitmen guru untuk berubah

Item	Keterangan Item	Muatan Faktor
KGP1	Kadang-kadang, saya belajar strategi pengajaran baharu melalui rakan sekerja saya.	.82
KGP2	Pentadbir sekolah menghargai kepakaran guru di sekolah ini.	.81
KGP3	Pencerapan oleh pihak pentadbir terhadap guru menggalakan saya mengajar berteraskan PAK21.	.75
KGP4	Pentadbir sekolah menyokong pengajaran saya yang berteraskan PAK21.	.72
KGP5	Saya suka akan kerjaya saya sebagai seorang guru.	.71
KGP6	Saya berusaha meneruskan pelaksanaan PAK21 dalam pengajaran saya.	.69
KGP7	Saya membuat refleksi pengajaran selepas melaksanakan PAK21.	.66
KGP8	Saya dan rakan sekerja saling menyokong antara satu sama lain dalam pelaksanaan PAK21.	.66
KGP9	Strategi pengajaran saya menggalakkan pelaksanaan PAK21 di bilik darjah.	.64
Nilai <i>Eigen</i>		8.39

4.1.2 Kepimpinan Distributif

Bagi variabel kepimpinan distributif, Index *Ujian Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* adalah .96 manakala *Ujian Bartlett's Test of Sphericity*, $\chi^2 (171, N = 181) = 3203.81$, $p < .05$ yang diperoleh adalah signifikan. Dapatan analisis faktor eksploratori bagi kepimpinan distributif menunjukkan dua faktor diekstrakkan dengan jumlah 17 item. Hanya satu item daripada 18 item asal digugurkan kerana nilai muatan faktor yang kurang daripada .50. Baki 17 items dikumpulkan dalam dua faktor yang berlainan mempunyai nilai *eigen* yang melebihi 1.0. Jumlah varians diekstrak bagi dua faktor tersebut didapati telah menyumbangkan kira-kira 69.50% terhadap pengkonsepsian kepimpinan distributif. Faktor 1 menyumbang varians sejumlah 63.94% dan Faktor 2 hanya menyumbang varians sebanyak 5.56%. Faktor 2 digugurkan daripada analisis data kajian sebenar kerana sumbangan varians yang rendah. Justeru, kepimpinan distributif dilihat sebagai variabel *unidimensional* dalam kajian ini (lihat Jadual 3). Dengan meneliti maksud konsepsi 12 item yang mendasari faktor 1, maka faktor 1 dilabelkan sebagai amalan kepimpinan berpasukan melalui perkongsian kuasa dan galakan interaksi antara guru-guru di samping memberikan sokongan dan motivasi kepada semua pengikutnya dalam proses perubahan. Nilai kebolehpercayaan *Cronbach's alpha* bagi faktor ini ialah .96.

Jadual 3: Dapatan analisis faktor eksploratori bagi kepimpinan distributif

Item	Keterangan Item	Muatan Faktor
Di sekolah ini, pihak pentadbir sekolah...		
KDF1	menggalakkan guru mencuba teknik pengajaran PAK21.	.81
KDF2	memberi motivasi kepada guru yang mengajar dengan menggunakan PAK21.	.79
KDF3	bersedia membantu guru dalam pelaksanaan PAK21.	.75
KDF4	berusaha sebaik mungkin dalam pelaksanaan PAK21.	.74
KDF5	mementingkan PAK21 semasa menilai prestasi guru.	.73
KDF6	memupuk kepimpinan guru dalam melaksanakan PAK21.	.70
KDF7	telah diberikan bidang tugas dengan jawatan masing-masing.	.69
KDF8	menyediakan peluang memberi pandangan semasa mesyuarat	.66
KDF9	berkongsi idea yang baharu tentang cara pengajaran PAK21.	.66
KDF10	menggunakan sosial media (<i>whatapps</i> , <i>facebook</i> dsb) untuk menggalakkan interaksi antara guru.	.65
KDF11	memahami matlamat pelaksanaan PAK21.	.63
KDF12	selalu berbincang teknik pengajaran PAK21 yang baharu dengan guru.	.62
Nilai <i>Eigen</i>		12.15

4.1.3 Keadaan dalam Sekolah

Ujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* bagi pembolehubah variabel keadaan dalam sekolah adalah .94 manakala Ujian *Bartlett's Test of Sphericity* χ^2 (55, N = 181) = 1786.21, $p < .05$ adalah signifikan. Jadual 4 menunjukkan hanya satu faktor yang diekstrak dengan nilai *eigen* yang melebihi 1.0 dengan jumlah 11 item. Nilai muatan faktor bagi 11 item ini berada antara .75 hingga .90 yang melebihi nilai batasan .50 yang disyorkan oleh Hair et al. (2010). Sementara itu, sebanyak 6 item daripada 17 item asal telah dikeluarkan kerana tidak mencapai nilai muatan faktor 0.50. Satu faktor diekstrak bagi pembolehubah keadaan dalam sekolah didapati menyumbang 70.18% daripada varians keseluruhan. Oleh itu, keadaan dalam sekolah dilihat sebagai variabel *unidimensional* dalam kajian ini. Faktor ini dikonsepsikan sebagai inisiatif guru melibatkan diri dalam melaksanakan perubahan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah dengan adanya sokongan dan galakan daripada pihak pentadbir sekolah. Nilai kebolehpercayaan *Cronbach's alpha* bagi faktor ini ialah .96.

Jadual 4: Dapatan analisis faktor eksploratori bagi keadaan dalam sekolah

Item	Keterangan Item	Muatan Faktor
Di sekolah ini...		
KDS1	Kebanyakan rakan sekerja saya mempunyai pandangan yang positif terhadap PAK21.	.90
KDS2	Guru-guru digalakan merancang pelan tindakan untuk penambahbaikan pengajaran PAK21.	.88
KDS3	Guru menetapkan matlamat perubahan pengajaran yang berkaitan dengan PAK21.	.87
KDS4	Guru-guru digalakan membuat penambahbaikan dalam perancangan pengajaran PAK21.	.85
KDS5	Guru bekerja sepakat dalam pelaksanaan PAK21.	.84
KDS6	Guru berani meminta bantuan apabila perlu.	.83
KDS7	Penyertaan guru membuat keputusan dalam pelaksanaan PAK21 adalah penting.	.83
KDS8	Guru berpeluang melibatkan diri dalam membuat keputusan yang berkaitan pengajaran mereka.	.83
KDS9	Guru-guru suka membantu rakan sekerja.	.83
KDS10	Kuasa kepimpinan diagihkan kepada guru-guru yang bertanggungjawab dalam pelbagai urusan pentadbiran sekolah.	.80
KDS11	Perubahan teknik pengajaran kepada PAK21 adalah baik.	.75
Nilai <i>Eigen</i>		7.72

4.2 Partial Least Squares Structural Equation Modeling

4.2.1 Penilaian Model Pengukuran

Selepas melaksanakan analisis faktor eksploratori, analisis diteruskan dengan penilaian model pengukuran. Tiga item daripada variabel komitmen guru untuk berubah (Item 3, 6, dan 9), enam item daripada variabel kepimpinan distributif (Item 3, 5, 7, 8, 9 and 10), and satu item daripada keadaan dalam sekolah (Item 1) telah digugurkan kerana nilai muatan faktor yang kurang daripada .50. Prosedur analisis yang sama diulangi.

Jadual 5 menunjukkan nilai muatan faktor bagi setiap item variabel komitmen guru untuk berubah berada dalam julat .661 hingga .806 dengan nilai CR ialah .880 dan nilai AVE ialah .552. Selain itu, nilai muatan faktor setiap item bagi variabel kepimpinan distributif berada dalam julat .709 hingga .823 dengan nilai CR ialah .891 dan nilai AVE ialah .578. Nilai

muatan faktor setiap item bagi variabel keadaan dalam sekolah berada dalam julat .665 hingga .791 dengan nilai CR ialah .917 dan nilai AVE ialah .527. Dapatan ini menunjukkan bahawa item-item yang mengukur variabel komitmen guru untuk berubah, kepimpinan distributif dan keadaan dalam sekolah mempunyai nilai muatan faktor, AVE, dan CR yang melebihi nilai batasan yang ditetapkan dan kesahan konvergen telah dipastikan. Jadual 6 menunjukkan bahawa semua nilai punca kuasa dua nilai-nilai AVE bagi setiap variabel lebih tinggi berbanding dengan nilai-nilai kolerasi antara variabel. Oleh itu, kesahan diskriminan telah dipastikan.

Jadual 5: Dapatan kesahan konvegen

Variabel	Item	Loadings	AVE	CR
Komitmen Guru untuk berubah (KGP)	KGP1	.671	.552	.880
	KGP2	.776		
	KGP4	.769		
	KGP5	.806		
	KGP7	.763		
	KGP8	.661		
Kepimpinan Distributif(KDF)	KDF1	.790	.578	.891
	KDF2	.823		
	KDF4	.709		
	KDF6	.760		
	KDF11	.725		
	KDF12	.750		
Keadaan Dalam Sekolah (KDS)	KDS2	.718	.527	.917
	KDS3	.694		
	KDS4	.682		
	KDS5	.674		
	KDS6	.772		
	KDS7	.737		
	KDS8	.791		
	KDS9	.773		
	KDS10	.665		
	KDS11	.738		

Jadual 6: Discriminant Validity (Fornell and Larcker's (1981) Criterion)

Variabel	KDS	KDF	KGP
KDS	.726		
KDF	.712	.761	
KGP	.657	.701	.743

4.2.2 Penilaian Model Struktural

Jadual 7 menunjukkan kesan secara langsung antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah adalah signifikan ($\beta=0.472$, $p<.05$) dengan nilai t melebihi 1.645, maka H1 disokong. Jadual 7 menunjukkan kesan tidak langsung (*indirect effect*) antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah melalui keadaan dalam sekolah adalah signifikan ($\beta=0.228$, $p<.05$) dengan nilai t melebihi 1.96, maka H2 disokong. Nilai saiz kesan (*effect size*, f^2) dikenalpasti untuk melihat tahap impak variabel tak bersandar terhadap variabel bersandar. Cohen (1988) menyarankan nilai $f^2 < 0.019$ menunjukkan tiada saiz kesan; $0.02 < f^2 < 0.149$ dianggap lemah; $0.15 < f^2 < 0.349$ dianggap sederhana; $f^2 > 0.35$ dianggap saiz kesan yang tinggi. Dapatan menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai saiz kesan yang sederhana terhadap komitmen guru untuk berubah ($f^2 = 0.240$) manakala keadaan dalam sekolah menunjukkan saiz kesan yang lemah terhadap komitmen guru untuk berubah ($f^2 = 0.110$).

Jadual 7: Pengujian hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	SD	nilai t	nilai p	Disokong
H3	KDF $\rightarrow$ KGP	0.472	0.057	8.287	<.001	Ya
H4	KDF $\rightarrow$ KDS $\rightarrow$ KGP	0.228	0.046	5.130	<.001	Ya

Dapatan ini menunjukkan kepimpinan distributif dan keadaan dalam sekolah menyumbangkan varians sebanyak 54.1% terhadap komitmen guru untuk berubah. Menurut Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt (2014), nilai $R^2 = 0.75$ adalah kuat, 0.50 adalah sederhana, dan 0.25 adalah lemah. Maka impak kepimpinan distributif dan keadaan dalam sekolah terhadap komitmen guru untuk berubah adalah sederhana.

5.0 PERBINCANGAN

Kepimpinan pengetua memberikan kesan yang signifikan dalam menggerakkan komitmen guru melaksanakan perubahan di sekolah. Walaupun kepimpinan distributif didapati penting dalam meningkatkan komitmen guru untuk berubah, namun kajian yang melibatkan

kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah kurang diterokai dalam literatur. Selain itu, literatur turut menyokong keadaan dalam sekolah memberikan kesan positif terhadap komitmen guru melaksanakan perubahan di sekolah. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru untuk berubah dengan peranan keadaan dalam sekolah sebagai mediator dalam konteks sekolah menengah di Malaysia.

Dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen guru untuk berubah di sekolah. Dapatan ini konsisten dengan kajian Hulpia et al. (2009) yang mendapati kepimpinan distributif mempunyai pengaruh signifikan dengan dimensi kepimpinan pasukan adalah elemen teras dalam amalan kepimpinan distributif di sekolah kerana sememangnya dapat mendorong guru menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perubahan yang berlaku di sekolah (Hulpia et al., 2009). Dapatan kajian ini juga konsisten dengan kajian Nguyen (2013) bahawa komitmen guru terhadap organisasi di Vietnam juga dapat diramalkan oleh kepimpinan distributif dengan dimensi kepimpinan berpasukan. Sementara itu, dalam kajian Yu et al. (2002) dan Liu (2015) telah menunjukkan jumlah varians komitmen guru untuk berubah yang boleh dijelaskan oleh kepimpinan transformasional adalah kecil dan pada tahap yang sederhana. Justeru, kajian ini telah melanjutkan kajian lepas bahawa kepimpinan distributif merupakan satu peramal yang signifikan kepada komitmen guru untuk berubah selain daripada kepimpinan transformasional dalam konteks sekolah menengah di Malaysia. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan betapa perlunya amalan kepimpinan distributif pengetua di sekolah dalam memotivasikan komitmen guru untuk berubah di sekolah. Dapatan kajian ini juga konsisten dengan kajian Yu et al. (2002) dan Liu (2015) yang mendapati keadaan dalam sekolah sebagai mediator yang memainkan peranan terhadap hubungan antara kepimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah. Walau bagaimanapun, kesan pengaruh mediator adalah lemah. Hal ini berkemungkinan disebabkan oleh terdapat variabel lain yang tidak dikaji dalam model kajian ini seperti faktor iklim sekolah dan juga pengaruh daripada demografik sampel.

6.0 KESIMPULAN

Kepimpinan pengetua dan komitmen guru untuk berubah merupakan kunci kejayaan keberkesanan sesebuah sekolah dalam era perubahan pendidikan abad ke-21. Oleh itu, pengetua perlu mengamalkan kepimpinan distributif di samping mewujudkan keadaan dalam sekolah yang menyokong dasar transformasi pendidikan supaya komitmen guru untuk berubah

pada abad ke-21 dapat ditingkatkan. Dapatan kajian dijangka dapat menjadikan asas perbincangan empirikal kepada kajian yang berkaitan dengan kepimpinan pendidikan pada masa depan berdasarkan implikasi kajian dan cadangan kajian masa depan seperti berikut.

6.1 Implikasi

6.1.1 Implikasi Terhadap Teori

Kajian ini menyokong Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Leader-Member Exchange Theory) yang menjelaskan pertukaran pemimpin-pengikut dapat menggalakan penglibatan pengikut dalam kerjaya yang diceburi dengan wujudnya kepimpinan yang mengutamakan perhubungan interaksi antara pihak atasan dengan pengikut (Liden & Maslyn, 1998). Pemimpin sekolah yang mempamerkan tingkah laku berorientasikan kepimpinan distributif juga menggalakan interaksi dan kerjasama antara pemimpin dengan pengikutnya akan mewujudkan hubungan baik dan seterusnya mendapat kepercayaan dan keyakinan daripada guru-guru di bawah kepimpinannya. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah harus menghormati, mempercayai dan memberikan motivasi dan tanggungjawab kepada guru dalam membuat keputusan selaras dengan konsep perkongsian kuasa yang diketengahkan dalam amalan kepimpinan distributif. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin sekolah dapat mendorong dan meningkatkan komitmen guru melakukan sesuatu perubahan. Dapatan kajian ini turut menyokong Teori Sistem Motivasi daripada Ford (1992) bahawa tingkah laku seseorang individu untuk melakukan sesuatu tindakan dipengaruhi oleh motivasi. Kajian ini turut menyokong Teori Sosial Kognitif yang menyatakan keadaan persekitaran sesebuah organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk berubah. Oleh itu, pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan distributif juga harus memastikan persekitaran kerja di sekolah dapat menyokong dasar perubahan di sekolah adalah penting dalam meningkatkan komitmen guru untuk berubah. Justeru, kajian ini mengukuhkan teori-teori yang sedia ada dan merupakan satu sumbangan kepada teori pengurusan pendidikan yang boleh dijadikan sumber rujukan kajian masa depan.

6.1.2 Implikasi Secara Praktikal

Dapatan kajian ini memberi input kepada pemimpin sekolah bahawa inisiatif guru untuk melakukan perubahan di sekolah memerlukan sokongan kepimpinan secara distributif daripada pihak pentadbir sekolah. Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin sekolah harus mempraktikkan amalan kepimpinan distributif dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah dengan menetapkan

matlamat perubahan sekolah yang jelas sebagai asas kejayaan perubahan organisasi. Pemimpin sekolah juga perlu berusaha secara berterusan dalam melaksanakan perubahan di sekolah dengan memberikan motivasi, sedia bantu, berkongsi idea dan berbincang untuk menggalakkan interaksi dengan guru. Guru akan memperoleh keyakinan guru terhadap pengurusan pihak pentadbir dan memberikan komitmen yang tinggi dalam dasar perubahan sekolah. Kajian ini menunjukkan bahawa komitmen guru untuk berubah dapat dipengaruhi oleh amalan kepimpinan distributif pengetua dan diperkukuhkan melalui mediator keadaan dalam sekolah. Hal ini dapat dipraktikkan melalui amalan kepimpinan distributif yang bercorak pengagihan kuasa kepimpinan dalam kalangan guru serta galakan penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah. Sehubungan itu, pemimpin sekolah harus mengambil kira kemampuan guru dalam memegang sesuatu jawatan di sekolah dan melibatkan guru-guru sekolah dalam membuat keputusan bersama agar dapat mewujudkan budaya kerja sepakat di sekolah dan seterusnya meningkatkan komitmen guru melibatkan diri dalam program-program perubahan polisi pendidikan.

6.1.3 Implikasi Terhadap Pembuat Polisi

Dapatan kajian memberikan implikasi terhadap pembuat polisi dengan eviden empirical yang menunjukkan kepentingan mengamalkan kepimpinan distributif dalam mempengaruhi komitmen guru untuk berubah. Unsur-unsur atau gaya kepimpinan distributif yang menekankan kepimpinan pasukan dan sokongan kepimpinan pengetua perlu diambil kira sebagai elemen penting dalam kursus Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) bagi membangunkan keupayaan pengetua yang dapat meningkatkan komitmen guru untuk berubah di sekolah seiring dengan program transformasi pendidikan abad ke-21. Justeru, dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam melaksanakan program kepimpinan dan pengurusan bagi pengetua mahupun calon bakal pengetua.

6.2 Limitasi dan Kajian Masa Depan

Dapatan kajian ini juga mendapati sejumlah 46% daripada jumlah varians dalam komitmen guru untuk berubah yang tidak dapat dijelaskan oleh kepimpinan distributif dan keadaan dalam sekolah. Ini seterusnya mencadangkan kajian masa depan yang boleh melibatkan faktor-faktor lain seperti personaliti pemimpin sekolah dan ciri-ciri demografik sekolah tetapi tidak diambil dalam kajian ini. Selain itu, kajian ini bukan berbentuk penyelidikan sebab-akibat. Ini

disebabkan oleh data dikumpul sekali sahaja dengan kaedah tinjauan yang menggunakan soal selidik. Limitasi ini telah memberi ruang untuk kajian masa depan yang melibatkan kajian kualitatif yang melibatkan temu bual dan pemerhatian bagi menjelaskan pengaruh kepimpinan distributif dan keadaan dalam sekolah terhadap komitmen untuk berubah dengan lebih mendalam lagi. Dapatan analisis faktor exploratori menunjukkan variabel komitmen guru untuk berubah, kepimpinan distributif, dan keadaan dalam sekolah merupakan variabel *unidimensional*. Dapatan ini adalah berbeza dengan kajian lepas seperti Hulpia et al. (2009) and Liu (2015) yang meninjau variabel-variabel ini sebagai *multidimensional*. Dapatan ini menunjukkan konsepsi terhadap ketiga-tiga variabel oleh guru-guru Malaysia adalah berbeza dengan konteks negara barat and Asia. Dapatan ini jelas menunjukkan bukan semua item yang mengukur ketiga-tiga variabel sesuai digunakan dalam konteks Malaysia. Namun, model pengukuran bagi ketiga-tiga variabel ini perlu diverifikasi dalam konteks yang berbeza dalam kajian penyelidikan masa depan dengan menggunakan analisa statistik yang bersifat rigor seperti *confirmatoary factor analysis* dan *measurement invariance*.

RUJUKAN

- Abdullah, T. S. A., Zain, M. Z. M., Nair, S. G., Abdullah, R., & Ismail, I. (2016). PISA: Malaysia's wake up call for a more balanced approach to education delivery and attainment. In L. M. Thien., A. R. Nordin, J. P. Keeses, & I. G. N. Darmawan (Eds.), *What can PISA 2012 data tell us? Performance and challenges in five participating Southeast Asian countries* (pp. 81-106). Rotterdam, Netherlands: Sense Publisher.
- Azhar, H., Ramli, B., Zaidatol, A. L. P., & Saoib, A. (2016). Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training*, 2(2), 1-13.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Barnett, K. & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 55-73.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership* (Full report). Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.

- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London: Sage.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence* (Full report). Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Bryk, A. S. & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375-395.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs*. Newbury Park, California, CA: Sage Publications.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teacher commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Gronn, P. (2000). Distribute properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hairuddin, M. A. & Salisu, A. Y. (2015). Distributed leadership and empowerment influences on teachers' organizational commitment. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(1), 73-84.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In New challenges to international marketing*, 8(1), 277-319.
- Holtz, R. (2004). Group cohesion, attitude projection, and opinion certainty: Beyond interaction. *Group Dynamics. Theory, Research and Practice*, 8(2), 112-125.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 2(2), 195-204.
- Hulpia, H. & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. & Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 679-706.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. London: DfES.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1993). Secondary school teachers' commitment to change: The contribution of transformational leadership. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA, April 12-16* (pp. 1-42). Toronto: Ontario Inst. for Studies in Education.
- Leithwood, K., Menzies, T., & Jantzi, D. (1994). Earning teachers' commitment to curriculum reform. *Peabody Journal of Education*, 69(4), 38-61.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liu, P. (2015). Motivating teachers' commitment to change through transformational school leadership in Chinese urban upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 735-754.
- McShane, S. L. & Glinow, V. (2008). *Power and influence in the workplace*. *Organizational Behavior*, 340-367. Australia, AU: McGraw-Hill.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and implication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nguyen, N. D. (2013). The influence of distributed leadership on teacher organizational commitment: Initial evidence from Vietnam. *Annual Review of Education, Communication and Language Sciences (ARECLS)*, 10(1), 69-90.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- Rabindarang, S., Khuan, W. B., & Khoo, Y. Y. (2014). Refleksi tenaga pengajar terhadap kepimpinan distributif dan tekanan kerja dalam pendidikan teknik dan vokasional. *Jurnal Akademika*, 84(1&2), 17-27.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3* (version 3.2.3, computer software). Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Rosnarizah, A. H. & Zulkifli, A. M. (2009). *Prevalens kepimpinan distributif di sekolah-sekolah menengah terpilih di Malaysia*. *Kertas kerja yang dibentang di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands*. Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Suhaili, M. Y. & Khaliza, S. (2016). Tahap iklim sekolah, tahap komitmen guru serta hubungan di antara iklim sekolah dengan komitmen guru sekolah-sekolah menengah Daerah Machang, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1), 635-646.
- 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.
- Yaakob, D., Zuraidah, J. M. Y., Rozalina, K., Yahya, D., Omar-Fauzee, M. S., Arumugam, R., & Fauzi, H. (2015). Distributive leadership among leaders in effective schools. *Journal of Teaching and Education*, 4(3), 423-433.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389.
- Zuraidah, J. M. Y., Siti Noor, I., & Yahya, D. (2015). Pengaruh kepemimpinan distributif terhadap persekitaran sekolah. *The Asean Journal of Knowledge Contribution*, 4(4), 09-19.