

PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

INFLUENCE OF DISTRIBUTED LEADERSHIP PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Sandy Jose ^{1*}
Khalip Musa ²

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, UPSI, 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia (Email: kibubuk@yahoo.com.my)

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, UPSI, 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia (Email: khalip@fpe.upsi.edu.my)

*Corresponding author: kibubuk@yahoo.com.my

Article history

Received date : 16-5-2026
Revised date : 17-5-2026
Accepted date : 2-6-2026
Published date : 11-6-2026

To cite this document:

Jose, S., & Musa, K. (2026). Pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (83), 222 – 236.

Abstrak: *Dasar pendidikan yang diperkenalkan oleh kerajaan Malaysia adalah bertujuan untuk membangun modal insan negara melalui pendidikan. Oleh itu, pengetua memainkan peranan penting untuk mencapai matlamat tersebut. Selain itu, guru juga dilihat sebagai individu yang berpengaruh dalam usaha meningkatkan kualiti, pencapaian dan kecemerlangan organisasi. Bagi memahami hubungan antara dua pemboleh ubah ini, satu kajian mengenai amalan kepimpinan distributif pengetua dan komitmen organisasi guru di sekolah menengah kebangsaan telah dijalankan. Tujuan utama kajian adalah bagi mengenal pasti pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi. Kajian dijalankan secara kuantitatif menggunakan soal selidik untuk mengutip data. Kajian melibatkan responden seramai 437 orang guru di sekolah menengah kebangsaan seluruh Malaysia. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif pengetua adalah tinggi ($M=8.83$; $SD=0.73$), manakala tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru adalah sederhana ($M=6.51$; $SD=1.80$). Hasil analisis utama menunjukkan bahawa kepimpinan distributif pengetua merupakan faktor peramal yang signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan pada nilai ($R^2=0.10$) dan nilai β (0.425 , $p<0.05$). Ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif yang berkesan dapat meningkatkan komitmen organisasi guru secara signifikan. Implikasi kajian mencadangkan supaya para pengetua terus berusaha meningkatkan amalan kepimpinan distributif kerana ia secara signifikan menyumbang kepada komitmen organisasi guru yang secara langsung akan menyumbang kepada kecemerlangan pendidikan.*

Kata Kunci: *Kepimpinan Distributif, Komitmen Organisasi, Kepimpinan Pendidikan*

Abstract: *The education policy introduced by the Malaysian government aims to develop the nation's human capital through education. Therefore, principals play an important role in achieving this goal. In addition, teachers are also seen as influential individuals in efforts to improve the quality, achievement, and excellence of organizations. To understand the relationship between these two variables, a study on the distributed leadership practices of principals and teachers' organizational commitment in national secondary schools was conducted. The main purpose of the study was to identify the influence of distributed leadership on organizational commitment. The study was conducted quantitatively using a questionnaire to collect data. The study involved 437 respondents, teachers in national secondary schools throughout Malaysia. The findings of this study show that the level of distributed leadership of principals is high ($M=8.83$; $SD=0.73$), while the level of organizational commitment among teachers is moderate ($M=6.51$; $SD=1.80$). The results of the main analysis show that the distributed leadership of principals is a significant predictor of increased organizational commitment among national secondary school teachers at the value ($R^2=0.10$) and the β value (0.425 , $p<0.05$). This shows that effective distributed leadership practices can significantly increase teachers' organizational commitment. The implications of the study suggest that principals continue to strive to improve distributed leadership practices because it significantly contributes to teachers' organizational commitment which will directly contribute to educational excellence.*

Keywords: *Distributed Leadership, Organizational Commitment, Educational Leadership*

Pengenalan

Pengetua adalah pemimpin utama sekolah yang memainkan peranan kritikal dalam memastikan keberkesanan organisasi pendidikan. Tugas utama mereka meliputi pengurusan kurikulum, guru, pelajar, dan persekitaran sekolah. Di Malaysia, pengetua turut bertindak sebagai pelaksana dasar pendidikan yang diperkenalkan oleh kerajaan, seperti *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan* dan *Malaysia Education Blueprint 2013–2025*. Dasar-dasar ini bertujuan meningkatkan kualiti pendidikan melalui pembangunan modal insan kelas pertama serta pelaksanaan sistem pendidikan berasaskan nilai-nilai murni (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

Sebagai pemimpin, pengetua tidak hanya mengurus organisasi sekolah tetapi juga bertindak sebagai pemacu perubahan. Cabaran yang dihadapi termasuk memenuhi harapan pelbagai pihak seperti guru, ibu bapa, pelajar, dan masyarakat. Dalam melaksanakan tanggungjawab ini, pengetua perlu mempamerkan kecekapan kepimpinan, membuat keputusan yang tepat, serta menguruskan tekanan kerja yang tinggi untuk memastikan keberkesanan dan kualiti pendidikan di sekolah menengah harian (Silam et al., 2020).

Kepimpinan distributif merujuk kepada pendekatan kepimpinan yang melibatkan pembahagian tanggungjawab dalam kalangan semua warga sekolah, tidak hanya terhad kepada seorang pemimpin utama. Pendekatan ini berbeza daripada gaya kepimpinan tradisional seperti kepimpinan autoritatif atau transaksional, yang bergantung kepada kuasa pemimpin untuk mengarah dan mengawal. Menurut Spillane (2006), kepimpinan distributif menekankan kolaborasi antara pemimpin formal dan tidak formal dalam organisasi untuk mencapai matlamat bersama. Dalam konteks sekolah, kepimpinan distributif memperkasakan guru untuk terlibat secara aktif dalam membuat keputusan, melaksanakan strategi, dan menyelesaikan masalah. Kajian menunjukkan bahawa pendekatan ini meningkatkan motivasi, komitmen

organisasi, dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan guru (Kuppan & Razak, 2021). Pendekatan ini juga relevan dalam menangani cabaran pendidikan masa kini yang memerlukan sokongan kolektif daripada seluruh warga sekolah.

Komitmen organisasi merujuk kepada tahap keterikatan emosi, kepercayaan, dan kesetiaan individu terhadap organisasi mereka. Meyer dan Allen (1991) menggariskan tiga dimensi utama komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Guru yang mempunyai komitmen tinggi lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam aktiviti tambahan yang menyokong perkembangan pelajar dan sekolah. Kajian di Malaysia menunjukkan bahawa komitmen organisasi berkait rapat dengan keberkesanan sekolah, kualiti pengajaran, dan pencapaian pelajar (Tukiman & Noor, 2022).

Dalam konteks sekolah menengah harian di Malaysia, kepimpinan distributif adalah pendekatan yang relevan untuk menangani cabaran semasa dalam pendidikan. Melalui pembahagian tanggungjawab, kolaborasi, dan penglibatan aktif guru, pendekatan ini dapat memperkukuhkan komitmen organisasi guru. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan distributif mampu mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan menyokong keberkesanan sekolah secara menyeluruh.

Pernyataan Masalah

Kepimpinan pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Di Malaysia, khususnya di sekolah menengah harian, keberkesanan kepimpinan pengetua dalam meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru menjadi tumpuan utama. Salah satu masalah utama ialah sejauh mana pengetua mampu mengamalkan kepimpinan distributif yang efektif untuk meningkatkan komitmen guru. Kajian oleh Kuppan dan Razak (2021) menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif berkesan dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi dan menghasilkan suasana kerja yang lebih kolaboratif.

Sekolah menengah harian di Malaysia berhadapan dengan pelbagai cabaran yang menjejaskan keberkesanan pengurusan sekolah dan motivasi guru. Antaranya adalah beban kerja guru yang tinggi, kekurangan sokongan sumber, dan keperluan untuk mencapai pencapaian akademik yang tinggi. Pengetua sering terikat dengan tugas rutin seperti pelaporan, pemantauan, dan pengurusan harian yang menyekat mereka daripada terlibat dalam aktiviti peningkatan profesionalisme guru. Selain itu, sekolah yang kurang menekankan keseimbangan antara akademik dan kolaborasi warga sekolah menghadapi risiko menghasilkan pelajar yang kurang cemerlang dari segi perkembangan holistik. Pengetua memainkan peranan penting dalam menangani cabaran ini melalui pendekatan kepimpinan yang strategik. Kajian mendapati bahawa kepimpinan distributif adalah salah satu pendekatan yang dapat membantu mengatasi cabaran ini dengan memperkukuhkan komitmen guru dan meningkatkan OCB dalam kalangan mereka (Husnah et al., 2021).

Kajian mengenai kepimpinan distributif dalam konteks sekolah menengah harian di Malaysia masih terhad. Menurut Spillane (2006), kepimpinan distributif melibatkan pembahagian tanggungjawab kepimpinan kepada semua warga sekolah, termasuk guru, bagi memastikan penglibatan mereka dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah organisasi. Kajian oleh Tukiman dan Noor (2022) menyokong idea ini, dengan mendapati bahawa kepimpinan distributif dapat meningkatkan autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc). Walau bagaimanapun, banyak pengetua masih bergantung pada pendekatan tradisional yang

menumpukan kuasa kepada individu tertentu, yang menghadkan kesan positif kepimpinan distributif.

Pendekatan kepimpinan tradisional menimbulkan beberapa kesan negatif kepada guru. Guru yang merasa kurang dihargai atau tidak mendapat sokongan daripada pengetua cenderung kehilangan komitmen terhadap tugas mereka. Ini boleh menyebabkan penurunan kualiti pengajaran dan pembelajaran serta kesukaran dalam mengekalkan suasana kerja yang positif. Menurut Hayati et al. (2020), guru yang tidak berpuas hati dengan kepimpinan sekolah mungkin enggan melaksanakan tugas tambahan atau membantu rakan sekerja, yang seterusnya menjejaskan keberkesanan sekolah secara keseluruhan.

Kajian terdahulu oleh Mahmud dan Ab Jalil (2022) mendapati bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan berkesan dapat membantu menangani cabaran seperti beban kerja tinggi dan kekurangan sumber di sekolah. Pengetua yang kurang berkesan dalam melaksanakan tanggungjawab ini berisiko menyebabkan kadar pertukaran guru yang tinggi, mengurangkan kestabilan organisasi, dan menjejaskan prestasi pelajar. Tambahan pula, tanpa sokongan kolektif, sekolah mungkin menghadapi kesukaran untuk menarik minat pelajar dan sokongan masyarakat, seterusnya menjejaskan reputasi institusi.

Objektif Kajian

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan distributif pengetua di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.
- ii. Mengetahui tahap komitmen organisasi guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.
- iii. Menganalisis pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

Kerangka Teori

Kajian ini berasaskan dua model, iaitu model kepimpinan distributif (Gordon, 2005), dan model komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991). Model-model ini membantu menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua, dan komitmen guru yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi pendidikan. Menurut Gordon (2005), kepimpinan distributif menekankan pengagihan tanggungjawab dalam kalangan ahli organisasi, bukan tertumpu kepada individu tertentu sahaja. Ia melibatkan tiga aspek penting: pembahagian peranan berdasarkan kepakaran, kerjasama kolektif dalam membuat keputusan, dan persekitaran sokongan oleh pemimpin utama seperti pengetua. Pendekatan ini meningkatkan rasa tanggungjawab bersama dan mendorong penglibatan aktif dalam pencapaian matlamat organisasi (Harris & Spillane, 2020). Meyer dan Allen (1991) pula memperkenalkan model tiga komponen komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan, yang masing-masing mencerminkan keterikatan emosi, tanggungjawab moral, dan kesedaran terhadap kos meninggalkan organisasi. Tahap komitmen ini memberi kesan kepada keinginan guru untuk menyumbang lebih daripada tugas rasmi mereka.

Metodologi Kajian

Tujuan kajian ini adalah bagi mengetahui tahap amalan kepimpinan distributif, tahap komitmen organisasi guru dan pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan harian di Malaysia. Kajian ini merupakan sebuah kajian tinjauan dan menggunakan soal selidik yang diedarkan responden bagi tujuan mengumpulkan maklumat balas dari responden. Kajian kuantitatif ini

berdasarkan kepada dapatan analisis deskriptif dan inferensi bagi mengenal pasti tahap dan bagi menganalisis pengaruh antara dua faktor yang dikaji. Instrument yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik yang diadaptasi dari soal selidik kepimpinan distributif (Distributed Leadership Readiness Scale-DLRS) yang dibangunkan oleh Gordon (2005). Sementara bagi mengenal pasti tahap komitmen organisasi guru adalah instrumen yang dibangunkan oleh Allen dan Meyer (1991). Teknik persampelan rawak berstrata diguna pakai bagi menentukan sampel dalam kajian ini. Teknik ini memberi peluang yang sama rata kepada semua populasi sebagai responden dan tidak berlaku bias.

Kajian Literatur

Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif diperkenalkan sebagai suatu konsep yang menekankan kepada pembahagian kuasa dan tanggungjawab kepimpinan kepada pelbagai pihak dalam organisasi, bukan sekadar tertumpu kepada satu pemimpin sahaja. Gordon (2005) menjelaskan bahawa kepimpinan distributif melibatkan pelbagai individu yang mempunyai pengaruh dalam membuat keputusan dan pengurusan organisasi. Dalam konteks sekolah, kepimpinan distributif bermakna pengetua tidak lagi menjadi satu-satunya pembuat keputusan utama tetapi memberi peluang kepada guru-guru dan staf untuk memainkan peranan dalam kepimpinan sekolah. Kajian oleh Spillane (2006) juga mendapati bahawa pendekatan ini mampu meningkatkan penglibatan guru dalam membuat keputusan, yang seterusnya meningkatkan motivasi dan prestasi guru di sekolah

Menurut Gordon (2005) lagi, kepimpinan distributif berfungsi melalui pembahagian kuasa di mana pemimpin tidak hanya bergantung kepada arahan dari atas, tetapi melibatkan guru-guru dan kakitangan lain dalam pelbagai peringkat pembuatan keputusan. Pengetua menjadi pemudah cara dalam proses ini, membolehkan mereka untuk mengagihkan tanggungjawab secara strategik, bergantung kepada kekuatan individu dalam organisasi.

Model kepimpinan distributif memberi fokus kepada idea bahawa kepimpinan tidak sepatutnya difahami sebagai tanggungjawab individu semata-mata, tetapi sebagai aktiviti kolektif yang melibatkan lebih ramai individu dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, pengetua yang mengamalkan kepimpinan distributif berupaya memanfaatkan kepakaran dan potensi guru-guru dalam membuat keputusan penting untuk sekolah. Ini bukan sahaja meningkatkan rasa tanggungjawab dalam kalangan guru, tetapi juga memberi kesan positif terhadap keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Kajian sebelum Gordon iaitu oleh Spillane et al. (2004) mendapati bahawa kepimpinan distributif memberi kesan kepada peningkatan prestasi sekolah, terutamanya dalam konteks pendidikan di mana perubahan dan inovasi diperlukan untuk memenuhi cabaran semasa. Kepimpinan distributif membolehkan guru dan kakitangan merasakan bahawa mereka mempunyai suara dalam proses pembuatan keputusan, yang seterusnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Hallinger dan Heck (2010) juga menyokong teori ini dengan menegaskan bahawa penglibatan kolektif dalam kepimpinan mampu mengurangkan beban kepimpinan pengetua dan memupuk budaya sekolah yang lebih inklusif dan demokratik.

Salah sebuah kajian dalam negara oleh Harun et al. (2021) menjelaskan kepimpinan distributif dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah. Pengetua yang mempraktikkan kepimpinan distributif dilihat lebih mampu untuk membina suasana kerja

yang positif dan menyokong perkembangan profesional guru. Ini mencerminkan peranan penting kepimpinan distributif dalam meningkatkan keberkesanan sekolah.

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, kepimpinan distributif dilihat sebagai elemen penting dalam memastikan keberkesanan sekolah, khususnya di sekolah menengah harian (Salleh et al., 2021). Guru yang merasa dilibatkan dalam membuat keputusan cenderung untuk lebih komited terhadap sekolah, yang seterusnya dapat meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi.

Manakala, dalam konteks sekolah pula kepimpinan distributif melibatkan perkongsian tanggungjawab antara pengetua, guru-guru kanan, dan kakitangan pentadbiran. Spillane (2006) mencadangkan bahawa apabila guru-guru diberikan peluang untuk terlibat dalam proses membuat keputusan, ia tidak hanya meningkatkan tahap komitmen mereka terhadap sekolah tetapi juga mewujudkan suasana kerja yang lebih positif. Di Malaysia, amalan kepimpinan distributif semakin mendapat perhatian dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah dan mengatasi cabaran pengurusan pendidikan yang semakin kompleks (Ibrahim et al., 2020).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi boleh ditakrifkan sebagai kesediaan individu untuk memberikan sumbangan kepada organisasi secara berterusan, sama ada berdasarkan keterikatan emosi, tanggungjawab moral, atau pertimbangan rasional terhadap kos dan manfaat untuk kekal dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1991) telah membangunkan teori tiga komponen komitmen organisasi yang menjadi rujukan utama dalam kajian berkaitan. Model ini merangkumi komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan emosi pekerja terhadap organisasi, di mana mereka memilih untuk kekal dalam organisasi kerana mereka benar-benar menyukai persekitaran kerja dan berkongsi nilai serta matlamat organisasi. Kajian oleh Hayati, Arafat, dan Sari (2020) mendapati bahawa komitmen afektif mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan prestasi pekerja, terutama dalam sektor pendidikan, di mana motivasi dalaman dan kepuasan terhadap budaya kerja menjadi faktor utama dalam menentukan tahap kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas mereka.

Komitmen normatif pula berkaitan dengan tanggungjawab moral dan etika seseorang pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang mempunyai tahap komitmen normatif yang tinggi merasakan bahawa mereka harus kekal dalam organisasi kerana mereka berhutang budi kepada organisasi atau merasakan bahawa ia adalah perkara yang betul untuk dilakukan (Meyer & Allen, 1991). Kajian oleh Othman dan Busari (2023) dalam konteks pendidikan di Malaysia menunjukkan bahawa guru yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi lebih cenderung untuk menunjukkan sikap kesetiaan terhadap organisasi dan bersedia untuk melaksanakan tugas tambahan tanpa paksaan. Faktor-faktor seperti sokongan kepimpinan, peluang pembangunan profesional, dan budaya organisasi yang menyokong turut memainkan peranan dalam meningkatkan tahap komitmen normatif dalam kalangan guru.

Sementara itu, komitmen berterusan merujuk kepada kesediaan pekerja untuk kekal dalam organisasi berdasarkan pertimbangan kos dan manfaat. Pekerja dalam kategori ini melihat bahawa meninggalkan organisasi akan membawa lebih banyak keburukan berbanding kebaikan, seperti kehilangan kestabilan kewangan, kesukaran mencari pekerjaan lain, atau hilangnya faedah yang dinikmati di organisasi semasa (Meyer & Allen, 1991). Kajian oleh Tukiman dan Noor (2022) mendapati bahawa dalam konteks sekolah, guru yang mempunyai

komitmen berterusan yang tinggi mungkin kekal dalam organisasi bukan kerana mereka menyukai pekerjaan mereka, tetapi kerana mereka merasakan bahawa tidak ada pilihan yang lebih baik di tempat lain. Situasi ini boleh memberi implikasi negatif terhadap prestasi kerja, terutamanya jika mereka tidak mempunyai motivasi dalaman untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran.

Analisis Data

Sejumlah 437 responden terlibat dalam penyelidikan ini. Analisis demografi responden dalam Jadual 1. menunjukkan seramai 88 orang (20.1%) responden adalah lelaki. Manakala, 349 orang (79.9%) lagi merupakan responden perempuan. Dari segi umur, responden teramai adalah dari kumpulan umur (≥ 45 Tahun) sebanyak 39.1% (171 orang), manakala kumpulan umur (≤ 29 Tahun) adalah kumpulan paling sedikit iaitu 7.3% (32 orang). Diikuti dengan kumpulan umur (35-39 Tahun) sebanyak 23.3% (102 orang), kumpulan umur (40-44 Tahun) sebanyak 17.2% (75 orang) dan kumpulan umur (30-34 Tahun) sebanyak 13.0% (56 orang). Analisis turut menunjukkan bahawa responden yang telah berpengalaman mengajar selama (≥ 13 Tahun) merupakan kumpulan yang teramai iaitu 295 orang (67.5%), diikuti dengan pengalaman mengajar selama (1-3 Tahun) seramai 48 orang (11.0%), pengalaman mengajar selama (10-12 Tahun) seramai 46 orang (10.5%) dan pengalaman mengajar selama (7-9 Tahun) seramai 32 orang (7.3%). Kumpulan terkecil adalah kumpulan yang telah mengajar selama (4-6 Tahun) iaitu hanya 16 orang (3.7%). Seterusnya, kumpulan yang berkelulusan Sarjana Muda merupakan kumpulan terbesar iaitu 88.8% (388 orang), diikuti dengan kumpulan yang berkelulusan Sarjana sebanyak 10.1% (44 orang) dan kumpulan yang berkelulusan Lain-lain sebanyak 1.1% (5 orang). Penyelidik mendapati tiada kumpulan yang berkelulusan Ijazah Kedoktoran terlibat dalam kajian ini.

Jadual 1: Analisis Demografi Responden Kajian

Bil	Ciri Demografi	Kekerapan	Peratus
1.	Jantina		
	Lelaki	88	20.1%
	Perempuan	349	79.9%
2.	Umur		
	≤ 29 Tahun	32	7.3%
	30 – 34 Tahun	57	13.0%
	35 – 39 Tahun	102	23.3%
	40 – 44 Tahun	75	17.2%
	≥ 45 Tahun	171	39.1%
3.	Pengalaman Mengajar		
	1 – 3 Tahun	48	11.0%
	4 – 6 Tahun	16	3.7%
	7 – 9 Tahun	32	7.3%
	10 – 12 Tahun	46	10.5%
	≥ 13 Tahun	295	67.5%
4.	Tahap Pendidikan		
	Ijazah Sarjana Muda	388	88.8%
	Ijazah Sarjana	44	10.1%
	Ijazah Kedoktoran	0	0%
	Lain-lain	5	1.1%

Tahap Amalan Kepimpinan Distributif

Berdasarkan nilai min dan sisihan piawai yang diperolehi dalam analisis deskriptif digunakan untuk menentukan tahap amalan kepimpinan distributif. Berdasarkan kepada Jadual 2., secara keseluruhan tahap kepimpinan distributif pengetua sekolah menengah harian berada pada tahap yang tinggi ($M=8.83$; $SD=0.73$). Manakala, nilai min bagi setiap dimensi adalah perkongsian tanggungjawab tinggi ($M=8.88$; $SD=0.76$), budaya sekolah tinggi ($M=8.71$; $SD=0.81$), amalan kepimpinan tinggi ($M=8.87$; $SD=0.85$), misi, visi dan matlamat tinggi ($M=8.85$; $SD=0.88$). Secara keseluruhan dimensi perkongsian tanggungjawab ($M=8.88$; $SD=0.76$) lebih tinggi berbanding dimensi-dimensi lain dalam kepimpinan distributif pengetua sekolah menengah harian. Berdasarkan hasil analisis, kepimpinan distributif pengetua sekolah menengah kebangsaan harian berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 2: Tahap Bagi Dimensi Kepimpinan Distributif

Pemboleh ubah	Mean	Std. Deviation	Tahap
Perkongsian Tanggungjawab	8.8804	0.76108	Tinggi
Budaya Sekolah	8.7085	0.80689	Tinggi
Amalan kepimpinan	8.8740	0.85180	Tinggi
Misi, visi dan matlamat	8.8465	0.88496	Tinggi
Kepimpinan distributif	8.8271	0.73437	Tinggi

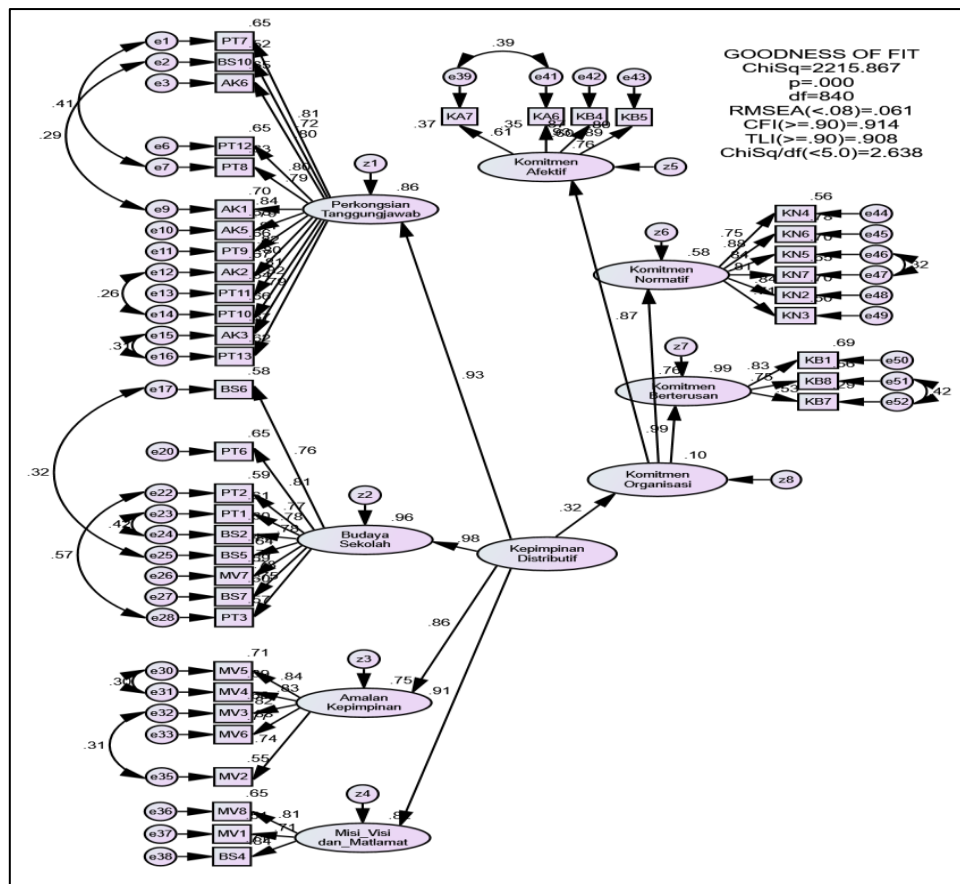
Tahap Komitmen Organisasi

Berdasarkan kepada Jadual 3., secara keseluruhan tahap komitmen organisasi guru sekolah menengah harian berada pada tahap yang sederhana ($M=6.51$; $SD=1.80$). Manakala, nilai min bagi setiap dimensi adalah komitmen afektif tinggi ($M=7.34$; $SD=1.86$), komitmen normatif sederhana ($M=6.01$; $SD=2.16$), komitmen berterusan sederhana ($M=6.16$; $SD=2.11$). Secara keseluruhan dimensi komitmen afektif ($M=7.34$; $SD=1.86$) lebih tinggi berbanding dimensi-dimensi lain dalam komitmen organisasi guru sekolah menengah harian. Berdasarkan dapatan di atas, komitmen organisasi guru sekolah menengah kebangsaan harian berada pada tahap yang sederhana.

Jadual 3: Tahap Bagi Dimensi Komitmen Organisasi

Pemboleh ubah	Mean	Std. Deviation	Tahap
Komitmen afektif	7.3402	1.85722	Tinggi
Komitmen normatif	6.0102	2.16172	Sederhana
Komitmen berterusan	6.1630	2.11219	Sederhana
Komitmen organisasi	6.5082	1.79744	Sederhana

Pengaruh Amalan Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi



Rajah 1: Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi

Kaedah analisis bagi meneliti pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi adalah menggunakan analisis SEM. Rajah 1. dan Jadual 4. menunjukkan bahawa pemboleh ubah kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang positif, nilai β (0.425) dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Tahap komitmen organisasi guru bakal meningkat sebanyak 0.425 unit, sekiranya tahap kepimpinan distributif pengetua meningkat satu unit. Kebarangkalian untuk mendapatkan nilai C.R. (5.280) dalam nilai mutlak adalah pada $p=0.000$. Manakala, Nilai R^2 (0.10) menunjukkan bahawa 10 peratus (10%) dari total varians dalam komitmen organisasi dijelaskan oleh kepimpinan distributif. Oleh itu, pekali regresi kepimpinan distributif (β) menunjukkan bahawa ia menjadi peramal kepada komitmen organisasi secara signifikan daripada sifar pada tahap 0.05. Nilai signifikan (0.000) adalah kurang daripada 0.05. Dapatan ini menjelaskan bahawa kepimpinan distributif pengetua dapat meningkatkan tahap komitmen organisasi di sekolah. Berdasarkan hasil dapatan ini, kepimpinan distributif pengetua mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian. Kesimpulannya, H_1 iaitu kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi adalah diterima.

Jadual 4: Pekali Koefisien Regresi Bagi Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Organisasi

Laluan	Beta (β)	S.E.	C.R.	p	Dapatan
KO \leftarrow KD	.425	.080	5.280	***	Signifikan

Perbincangan Dapatan Kajian

Tahap Kepimpinan Distributif

Secara keseluruhan, dapatan analisis dalam kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif pengetua di sekolah menengah harian berada pada tahap yang sangat tinggi. Didapati juga bahawa dimensi kepimpinan distributif yang paling menonjol adalah amalan kepimpinan.

Dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa pengetua di sekolah telah berjaya mengamalkan kepimpinan distributif dalam tadbir urus sekolah. Ini adalah selaras dengan anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025; gelombang kedua) iaitu menerapkan pemimpin berkualiti tinggi di setiap sekolah (KPM, 2012).

Selain itu, dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian (Azhar dan Hamid, 2024; Omar & Hamzah, 2020) yang menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif di sekolah berada pada tahap yang sangat tinggi. Ini berlaku disebabkan oleh tahap penerimaan kepimpinan distributif sebagai suatu bentuk kepimpinan yang memberi kepercayaan yang tinggi kepada guru dan seterusnya meningkatkan keyakinan dalam melaksanakan tanggungjawab dengan penuh keyakinan. Penglibatan guru dalam memberi pendapat dan membuat keputusan telah memberi peluang kepada guru di sekolah untuk mengambil peranan kepimpinan bagi meningkatkan pencapaian pelajar.

Disamping itu, kajian (Raimin & Hamid, 2024; Kun & Hamzah, 2023; Ibrahim & Musa, 2023) turut menunjukkan kepimpinan distributif pada tahap tinggi dalam kajian mereka. Penyesuaian amalan kepimpinan, praktik dan saling berkolaborasi merupakan pendorong kepada guru merasakan bahawa pengetua di sekolah telah mengamalkan kepimpinan distributif.

Kajian yang dijalankan oleh (Tukiman & Nor, 2022; Kuppan & Razak, 2021; Omar, Hamid & Othman, 2021; Mukhter, 2020) juga menunjukkan bahawa kepimpinan distributif telah diamalkan pada tahap tinggi di sekolah. Para sarjana ini merumuskan bahawa memenuhi keperluan guru, memberi suri teladan dan budaya sekolah yang kondusif memudahkan usaha guru dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Dimensi misi, visi dan matlamat juga berada pada tahap tinggi. Penyebaran, kefahaman dan penerimaan misi dan visi organisasi dapat mendukung pencapaian matlamat organisasi (Azhar & Hamid, 2024). Omar dan Hamzah (2020) turut menegaskan bahawa penerimaan misi dan visi organisasi dalam kalangan guru mempermudah matlamat organisasi dicapai secara bersama. Akauntabiliti dalam peningkatan pencapaian pelajar perlu dilaksanakan secara kolektif dan dikongsikan dalam kalangan warga sekolah melalui misi, visi dan matlamat sekolah (Kun & Hamzah, 2023).

Sementara tahap dimensi perkongsian tanggungjawab juga tinggi. Dapatan ini selaras dengan kajian (Ahmad & Hamid, 2021) yang menjelaskan bahawa peluang yang diberi kepada guru dimanfaatkan untuk memberi idea, mengambil peranan dalam kepimpinan dan membuat keputusan bagi peningkatan pencapaian pelajar.

Akhir sekali, dimensi amalan kepimpinan juga didapati pada tahap tinggi. Ibrahim dan Musa (2023) dan Mukhter (2020) menegaskan bahawa gaya kepimpinan yang berprestasi tinggi mampu mencapai matlamat dengan cemerlang. Selain itu, gaya kepimpinan yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan pertambahan beban kerja dalam organisasi dapat memastikan kejayaan dan kecemerlangan mampu dicapai dan dikekalkan.

Tahap Komitmen Organisasi

Dapatan analisis secara keseluruhan telah menunjukkan bahawa tahap komitmen guru berada pada tahap yang tinggi. Analisis lanjut telah mendapati bahawa komitmen afektif merupakan dimensi yang paling menonjol berbanding dengan dimensi lain.

Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian (Othman & Busari, 2023; Yusoff, 2023; Musa & Jamil, 2023; Noor, Yunus & Murad; 2022) bahawa tahap komitmen adalah pada tahap yang tinggi di sekolah. Para sarjana menyatakan bahawa komitmen memberi suatu keyakinan tanpa keraguan dalam bekerja, melaksanakan tugas dengan baik, ingin terus kekal dan menyumbang kepada organisasi.

Dapatan ini turut disokong dengan kajian yang telah dijalankan oleh (Salim & Abdullah, 2021; Talip & Tiop, 2020; Jusoh, Ismail & Abdullah, 2020; Juati, Nazaruddin, Noordin, Musa & Juhumin, 2020) yang turut menunjukkan bahawa komitmen di sekolah berada pada tahap tinggi. Situasi ini disokong oleh penerimaan guru terhadap nilai organisasi semasa yang menyebabkan guru bersedia melaburkan masa, tenaga dan wang dalam mencapai matlamat organisasi (Juati et al., 2020). Perasaan gembira dan seronok guru berada dalam organisasi tersebut turut menjadi pendorong yang kuat untuk terus kekal dan berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat organisasi (Salim & Abdullah, 2021; Talip & Tiop, 2020).

Dimensi komitmen afektif berada pada tahap tinggi, selaras dengan kajian (Salim & Abdullah, 2021; Juati et al., 2020; Noor & Nor, 2019). Menurut mereka, situasi ini wujud kerana guru-guru dalam sekolah menerima baik nilai organisasi. Perasaan gembira dan seronok berada dalam organisasi semasa merupakan faktor yang mendorong komitmen afektif berada pada tahap tinggi (Salim & Abdullah, 2021).

Sementara itu, dapatan kajian Salim dan Abdullah (2021) selaras dengan dapatan kajian ini, dimana komitmen berterusan pada tahap tinggi. Guru-guru menunjukkan komitmen berterusan yang tinggi apabila mereka merasa selamat dan terjamin dengan tawaran yang diberi organisasi (Noor & Nor, 2019). Dengan situasi kondusif yang dirasai oleh guru telah mendorong mereka menunjukkan komitmen organisasi dalam tempoh yang panjang.

Bagi komitmen normatif, dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian Salim dan Abdullah (2021) berada pada tahap tinggi. Walaupun berbeza dengan dapatan (Noor & Nor, 2019; Juati et al., 2020) yang mendapati komitmen normatif pada tahap sederhana. Namun, komitmen normatif yang tinggi ditunjukkan oleh guru-guru dalam organisasi didorong oleh pulangan yang telah mereka terima dan jangkaan dari pelaburan yang mereka buat dalam organisasi. Ini bermaksud bahawa guru-guru kekal bersama dengan organisasi kerana merasa wajib menunaikan tanggungjawab terhadap organisasi dengan mencapai matlamat organisasi dengan jaya (Noor & Nor, 2019).

Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan dapatan kajian ini, jelas menunjukkan bahawa pengaruh amalan kepimpinan distributif pengetua terhadap komitmen organisasi guru di sekolah adalah signifikan dan positif. Amalan kepimpinan distributif pengetua memberi pengaruh positif sebesar 10 peratus terhadap komitmen organisasi guru secara signifikan.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian (Kun & Hamzah, 2023; Kuppan & Razak, 2021; Roshid, 2019) yang telah membuktikan bahawa kepimpinan distributif mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi di sekolah. Kajian yang dijalankan di daerah Gombak menunjukkan hubungan yang kuat dan pengaruh signifikan positif antara kepimpinan distributif pemimpin sekolah dengan komitmen organisasi guru (Kuppan & Razak, 2021). Dapatan kajian ini juga disokong oleh kajian Kun dan Hamzah (2023) yang dijalankan telah membuktikan bahawa komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan kualiti kepimpinan. Rashid (2019) juga menegaskan bahawa hasil kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa kepimpinan distributif yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mampu meningkatkan komitmen organisasi guru di sekolah.

Pada masa yang sama, kajian yang dijalankan Thien dan Tan (2019) di Pulau Pinang telah mendapati bahawa kepimpinan distributif mempengaruhi komitmen organisasi guru untuk berubah di sekolah secara signifikan. Manakala, kajian ke atas kohort generasi guru baru turut membuktikan bahawa kepimpinan distributif berupaya meningkatkan komitmen generasi guru baru terhadap organisasi (Jamail & Don, 2016).

Rumusan

Amalan kepimpinan distributif pengetua yang berkesan mampu meningkatkan komitmen organisasi guru. Ini secara langsung menyumbang kepada keberkesanan dalam pengajaran dan pembelajaran. Keberkesanan dan kecemerlangan sistem pendidikan amat bergantung kepada amalan kepimpinan yang berkesan serta komitmen organisasi guru yang tinggi.

Rujukan

- Ahmad, A., & Rahman, N. A. (2020). Pengaruh faktor demografi terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (7), 110–125.
- Ahmad, S., & Hamid, A. H. (2021). Amalan kepimpinan distributif guru besar terhadap efikasi sendiri dalam kalangan guru prasekolah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (7), 140–150.
- Astuti, I. (2022). *Kepemimpinan pembelajaran sekolah inklusi*. MNC Publishing.
- Azhar, N. A., & Hamid, A. H. (2024). Kepimpinan distributif guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 418–432.
- Baba, R., & Duerama, H. (2022). Pengukuran kecekapan pengurusan sekolah: Satu sorotan literatur. *Jurnal Ulwan*, 7(2), 25-218.
- Fadlilah, E. S., Luhri, I. S., Adie, C. F., Dzakiroh, K., & Latifah, E. (2022). Pengaruh motivasi guru terhadap e-literasi siswa kelas 5 pada pembelajaran pendidikan agama Islam di MI Muawwanah Banjaranyar. *JIMR: Journal of International Multidisciplinary Research*, 1 (2), 232–242.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement* [Master's thesis, Central Connecticut State University].
- Hayati, R., Arafat, Y., & Sari, A. P. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 5 (2), 100–111.
- Husnah, A., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap komitmen guru dalam melaksanakan tugas. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 3 (1), 19–30.
- Ibrahim, A., Halim, F. W., Sulaiman, W. S., & Ibrahim, M. A. (2020). The role of organizational citizenship behavior as a mediator in the effect of work passion factors on organization commitment among teachers in Selangor. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (6), 4268–4287.
- Ibrahim, M. N., & Musa, K. (2023). Pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8 (1), 1–14.
- Ismail, S. N., Yakob, W. R. W., Mustapai, N., & Mat, T. R. T. (2021). Hubungan antara komuniti pembelajaran profesional (KPP) dengan motivasi guru di sekolah menengah harian daerah Jeli. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6 (42), 14–29.
- Jamail, M., & Don, Y. (2016). Distributed leadership and commitment of teachers based on cohort of generations. In *International Conference on Educational toward Global Peace* (pp. 1–17). International Islamic Education Malaysia.
- Juati, N. A., Nazarudin, M. N., Noordin, Z., Musa, J., & Juhumin, H. @. (2020). Hubungan antara kepuasan kerja, kecerdasan emosi, motivasi dengan komitmen organisasi di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Tambunan. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 5 (32), 70–93.
- Jusoh, M. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepuasan kerja dan komitmen guru sekolah menengah cemerlang di Kelantan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7 (2), 77–90.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013–2025*. Putrajaya: KPM.
- Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah studi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan dimensinya: Tinjauan literatur. *Jurnal Diversita*, 7 (2), 133–140.

- Kun, L. H., & Hamzah, M. I. (2023). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8 (3), 1–20.
- Kuppan, R., & Razak, A. Z. B. A. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di daerah Gombak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8 (4), 20–35.
- Mahmud, W. M. W., & Ab Jalil, H. (2022). Corak kepimpinan pentadbir di sekolah: Analisis kajian-kajian lepas. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences*, 5 (3), 106–121.
- Mayan, M. P., & Mansor, M. (2020). Hubungan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional guru di Kuala Lumpur. *Management Research Journal*, 9 (2), 70–83.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mokhtar, M. Y. O., & Saludin, M. N. (2021). Peranan tingkah laku kewarganegaraan organisasi sebagai nilai tambah dalam diri pensyarah di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia. *Journal of Business Innovation*, 6 (1), 153–165.
- Mukhter, M. S. (2020). Tahap amalan kepimpinan distributif dan hubungannya dengan motivasi guru di kolej vokasional. *Jurnal Penyelidikan Teknokrat*, 5 (1), 72–83.
- Munian, S., & Hasan, S. (2020). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (6), 136–150.
- Musa, M., & Jamil, H. (2023). Hubungan kepimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah, Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11 (1), 29–40.
- Noor, N. A., Yunus, J. @., & Murad, M. (2022). Tahap komitmen kerja dan prestasi kerja ketua panitia sekolah-sekolah menengah berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 7 (1), 1–17.
- Noor, N. M., & Nor, M. Y. (2019). Amalan kepimpinan inovasi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah rendah swasta di Negeri Sembilan. In *e-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan* (pp. 351–369). Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.
- Omar, N. H., Hamid, A. H., & Othman, N. (2021). Korelasi antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan amalan kepimpinan guru sekolah menengah di Muadzam Shah, Pahang. *International Journal of Education and Pedagogy*, 3 (2), 142–161.
- Omar, N. S., & Hamzah, M. I. (2020). Pengaruh kepimpinan distributif guru besar terhadap kepuasan kerja guru. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2 (3), 109–123.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Othman, C., & Busari, A. H. (2023). Komitmen organisasi guru sekolah rendah di Sarawak. *Management Research Journal*, 12 (1), 66–77.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2020). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
- Raimin, F. @., & Hamid, A. H. (2024). Pengaruh amalan kepimpinan distributif pengetua terhadap pengurusan bilik darjah abad ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9 (1), 1–14.

- Rashid, A. R. (2019). *Kepimpinan distributif guru besar, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di sekolah kebangsaan negeri Perak* [Tesis sarjana, Universiti Pendidikan Sultan Idris].
- Said, A. R. M., Omar, M. C., Omar, N., & Ghazali, M. A. (2023). Meningkatkan pembangunan profesional dan kompetensi guru Kementerian Pendidikan Malaysia: Satu analisis kritis. *Global Journal of Educational Research and Management*, 3 (1), 63–71.
- Salim, L. S., & Abdullah, M. K. (2021). Komitmen organisasi sekolah dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru Bahasa Melayu tahap satu di luar bandar Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6 (1), 159–167.
- Shin, L. F. (2020). Kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (9), 90–97.
- Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. (2020). Kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (12), 45–61.
- Siswanto, D. H., & Firmansyah, A. B. P. D. A. (2024). Korelasi budaya sekolah dan kepimpinan pengetua sekolah dengan prestasi guru di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Mlati. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11 (3), 49–58.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3–34.
- Talip, R., & Tiop, T. A. (2020). Kesan komitmen organisasi pendidikan sebagai mederator ke atas hubungan kepimpinan teknologi pengetua dalam pengurusan kurikulum dengan efikasi sendiri guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5 (6), 30–46.
- Thien, L. M., & Tan, M. Y. (2019). Kepimpinan distributif, keadaan dalam sekolah, dan komitmen guru untuk berubah: Satu analisis partial least squares. *Journal of Nusantara Studies*, 4 (1), 159–185.
- Tukiman, R., & Noor, M. Y. M. (2022). Amalan kepimpinan distributif pengetua terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) sekolah amanah di Kuala Lumpur. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9 (4), 62–78.
- Yusoff, S. M. (2023). Kecerdasan kontekstual pemimpin sekolah: Antecedent penting terhadap komitmen guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11 (1), 30–44.