

PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH RENDAH KLUSTER DI SARAWAK

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTED LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG CLUSTER PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN SARAWAK

Christine Tan Robert¹
Khalip Musa^{2*}

¹ Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: tanchristine301@yahoo.com

² Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: khalip@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Robert, C. T., & Musa, K. (2026). Pengaruh kepemimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 328 – 334.

Abstrak: Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035 dirangka berteraskan prinsip keanjalan, kemampunan dan inovasi bagi memastikan sistem pendidikan negara kekal relevan dan dinamik. Justeru, kepimpinan guru yang menekankan kolaborasi, inovasi dan peningkatan kualiti pengajaran merupakan usaha yang selari dengan matlamat Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM). Guru berperanan sebagai pemimpin yang menyokong komuniti pembelajaran profesional serta kemenjadian murid selaras dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 dan agenda pembangunan pendidikan mampan dalam Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035. Kajian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan melalui soal selidik. Sampel kajian melibatkan 229 orang guru sekolah rendah kluster di Sarawak yang dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata berkadaran. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif adalah tinggi ($M = 4.329$, $SP = 0.396$), manakala tahap komitmen organisasi guru juga berada pada tahap tinggi ($M = 3.821$, $SP = 0.481$). Walau bagaimanapun, analisis regresi menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru sekolah rendah kluster di Sarawak ($R^2 = 0.007$, $p = .198$). Sebagai rumusan, walaupun tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi adalah tinggi, kepimpinan distributif bukan merupakan peramal yang signifikan kepada komitmen organisasi guru. Implikasi kajian menunjukkan bahawa usaha memperkukuh komitmen organisasi guru tidak seharusnya bergantung kepada amalan kepimpinan distributif semata-mata, sebaliknya perlu dilaksanakan secara bersepadu dengan faktor-faktor organisasi lain bagi menyokong pembentukan persekitaran pendidikan yang lebih berdaya saing dan berkesan.

Kata kunci: *Kepimpinan Distributif, Komitmen Organisasi, Sekolah Kluster.*

Abstract: *The Malaysia Education Blueprint 2026–2035 is founded on the principles of flexibility, sustainability, and innovation to ensure that the national education system remains relevant and responsive to future challenges. In line with this aspiration, teacher leadership that emphasises collaboration, innovation, and continuous improvement in teaching quality supports the objectives of the Malaysia Education Blueprint. Teachers play an important leadership role in fostering professional learning communities and enhancing student outcomes, consistent with the aspirations of the Malaysia Education Blueprint 2013–2025 and the sustainable education agenda outlined in the Malaysia Education Blueprint 2026–2035. This study aimed to examine the influence of distributed leadership on organisational commitment among teachers in Cluster Primary Schools in Sarawak. A quantitative approach employing a survey research design was adopted. The sample consisted of 229 teachers selected using proportionate stratified random sampling. Data were analysed using descriptive and inferential statistics. The findings indicated that the level of distributed leadership was high ($M = 4.329$, $SD = 0.396$), while teachers' organisational commitment was also at a high level ($M = 3.821$, $SD = 0.481$). However, the regression analysis revealed that distributed leadership did not have a significant influence on teachers' organisational commitment in Cluster Primary Schools in Sarawak ($R^2 = 0.007$, $p = .198$). In conclusion, although both distributed leadership and organisational commitment were reported at high levels, distributed leadership was not a significant predictor of teachers' organisational commitment. The findings suggest that strengthening teachers' organisational commitment should not rely solely on distributed leadership practices. Instead, it should be supported by other organisational factors that collectively contribute to a more effective, sustainable, and high-performing school environment.*

Keywords: *Distributed Leadership, Organisational Commitment, Cluster Schools*

Pengenalan

Perubahan dalam landskap pendidikan abad ke-21 menuntut sekolah mengamalkan pendekatan kepimpinan yang lebih kolaboratif dan fleksibel bagi menghadapi cabaran pengurusan serta meningkatkan kualiti pendidikan. Dalam konteks ini, kepimpinan tidak lagi bergantung sepenuhnya kepada pengetua atau guru besar, sebaliknya melibatkan pengagihan tanggungjawab kepada warga sekolah berdasarkan kepakaran dan keupayaan masing-masing. Pendekatan ini dikenali sebagai kepimpinan distributif yang menekankan perkongsian kuasa, penglibatan dalam membuat keputusan dan pembangunan kapasiti organisasi. Melalui amalan ini, guru bukan sahaja bertindak sebagai pelaksana dasar, malah turut berperanan dalam proses perancangan, penyelesaian masalah dan pembangunan sekolah. Penglibatan tersebut dijangka dapat meningkatkan rasa tanggungjawab serta komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasi merupakan elemen penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah kerana guru yang mempunyai komitmen tinggi lazimnya menunjukkan kesetiaan, dedikasi dan kesediaan untuk menyumbang melebihi tanggungjawab formal mereka. Di Malaysia, kepentingan kepimpinan kolaboratif turut diberi penekanan melalui Pelan Strategik Kementerian Pendidikan Malaysia (PSKPM) 2024-2030 dan Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026-2035 yang menggariskan pembangunan kepimpinan pendidikan, pengukuhan profesionalisme guru serta peningkatan kesejahteraan warga pendidik sebagai antara strategi utama memperkukuh sistem pendidikan negara.

Walau bagaimanapun, cabaran mengekalkan komitmen organisasi guru masih menjadi isu dalam sistem pendidikan. Menurut OECD (2024), sebanyak 46.7% murid berada di sekolah yang mengalami kekurangan guru pada tahun 2022, meningkat daripada 29% pada tahun 2015, manakala hampir separuh guru melaporkan bahawa beban kerja pentadbiran menjejaskan kesejahteraan dan motivasi mereka. Pada peringkat global pula, UNESCO (2024) menganggarkan dunia memerlukan sekitar 44 juta guru tambahan menjelang tahun 2030 bagi memenuhi keperluan pendidikan sejagat. Dapatan ini menunjukkan bahawa selain faktor sumber manusia, amalan kepemimpinan sekolah yang berkesan turut memainkan peranan penting dalam mengekalkan motivasi dan komitmen guru terhadap organisasi.

Sorotan kajian terdahulu menunjukkan bahawa hubungan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi masih belum memberikan dapatan yang konsisten. Walaupun beberapa kajian melaporkan hubungan positif antara kedua-dua konstruk, kebanyakannya dijalankan di negara Barat atau melibatkan sekolah menengah dan sekolah harian biasa. Kajian yang memfokuskan sekolah rendah kluster, khususnya di Sarawak, masih terhad, sedangkan sekolah kluster mempunyai budaya organisasi, struktur pengurusan dan tahap kecemerlangan yang berbeza daripada sekolah biasa. Oleh itu, dapatan kajian terdahulu tidak semestinya boleh digeneralisasikan kepada konteks sekolah rendah kluster di Sarawak.

Berdasarkan jurang penyelidikan tersebut, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif dan komitmen organisasi serta menentukan pengaruh kepemimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. Dapatan kajian diharapkan dapat menyumbang kepada pengembangan ilmu dalam bidang kepemimpinan pendidikan serta menyediakan bukti empirikal kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan pentadbir sekolah dalam memperkukuh amalan kepemimpinan distributif bagi meningkatkan komitmen organisasi guru dan keberkesanan sekolah.

Tinjauan Literatur

Konsep Kepimpinan

Kepimpinan merupakan elemen penting dalam menentukan keberkesanan organisasi kerana mempengaruhi pencapaian matlamat, pembentukan budaya kerja dan pembangunan modal insan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan yang berkesan bukan sahaja meningkatkan pengurusan sekolah, malah menggalakkan profesionalisme guru, budaya kolaboratif dan penambahbaikan berterusan. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan ialah proses mempengaruhi individu atau kumpulan untuk mencapai matlamat organisasi, manakala Kouzes dan Posner (2017) mentakrifkannya sebagai proses menginspirasi individu untuk berkongsi visi dan komited terhadap perubahan. Oleh itu, kepemimpinan melibatkan keupayaan mempengaruhi, membina hubungan dan menggerakkan warga organisasi ke arah matlamat bersama.

Perkembangan teori kepemimpinan menunjukkan perubahan daripada pendekatan yang berpusatkan individu kepada pendekatan yang lebih kolaboratif. Pendekatan kontemporari menekankan perkongsian tanggungjawab, kolaborasi dan pengupayaan ahli organisasi, sejajar dengan keperluan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (Harris, 2021). Dalam konteks ini, kepemimpinan distributif muncul sebagai pendekatan yang semakin mendapat perhatian kerana melihat kepemimpinan sebagai hasil interaksi antara pemimpin, guru dan situasi organisasi, bukannya bergantung kepada seorang individu sahaja (Spillane, 2006). Pendekatan ini

menggalakkan pengagihan kepimpinan berdasarkan kepakaran, pengalaman dan tanggungjawab profesional, sekali gus memperkukuh budaya kolaboratif dan pembangunan kapasiti kepimpinan guru (Harris, 2021).

Kajian terkini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif menyumbang kepada peningkatan kolaborasi profesional, inovasi pengajaran dan keberkesanan organisasi apabila disokong oleh budaya sekolah yang kondusif (Tian et al., 2022). Walau bagaimanapun, keberkesanannya dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, tahap kepercayaan dan kesediaan pemimpin berkongsi autoriti (Liu & Hallinger, 2023). Dalam konteks Malaysia, kepimpinan distributif semakin diberi perhatian selaras dengan aspirasi Pelan Strategik Kementerian Pendidikan Malaysia 2024–2030 dan Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035. Namun, penyelidikan dalam konteks sekolah rendah kluster di Sarawak masih terhad. Justeru, kajian ini menggunakan konsep kepimpinan distributif sebagai asas untuk meneliti hubungannya dengan komitmen organisasi guru.

Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005)

Kajian ini menggunakan Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005) sebagai asas konseptual untuk mengukur amalan kepimpinan distributif dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. Model ini merupakan penambahbaikan kepada Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang diperkenalkan oleh Elmore (2000) bagi meningkatkan kesahan konstruk dan kebolehpercayaan instrumen. Gordon (2005) menjelaskan bahawa kepimpinan distributif bukan sekadar pengagihan tugas, tetapi melibatkan perkongsian visi, budaya kolaboratif, penglibatan guru dalam membuat keputusan dan pelaksanaan tanggungjawab secara bersama bagi meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah.

Melalui analisis faktor penerokaan, Gordon (2005) memperkemaskan lima dimensi asal DLRS kepada empat dimensi utama, iaitu misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Dimensi misi, visi dan matlamat menekankan perkongsian hala tuju organisasi, manakala budaya sekolah memberi fokus kepada pembentukan persekitaran yang menyokong kolaborasi, kepercayaan dan pembelajaran profesional. Perkongsian tanggungjawab pula melibatkan penglibatan guru dalam membuat keputusan dan pelaksanaan tugas mengikut kepakaran, sementara amalan kepimpinan menekankan kepimpinan sebagai amalan bersama yang melibatkan pemimpin, guru dan pihak berkepentingan.

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa perkongsian visi secara kolaboratif meningkatkan keberkesanan organisasi dan komitmen guru (Harris, 2021; Tian et al., 2022), manakala budaya sekolah yang kondusif, penglibatan guru dalam membuat keputusan serta amalan kepimpinan secara kolaboratif memperkukuh keberkesanan kepimpinan distributif (Li et al., 2022; Liu & Hallinger, 2023). Namun, keberkesanannya dipengaruhi oleh faktor seperti budaya organisasi, autonomi guru, kepercayaan dan sokongan pemimpin sekolah (Tian et al., 2022).

Walaupun Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005) masih digunakan secara meluas dalam penyelidikan kepimpinan pendidikan, kebanyakan kajian dilaksanakan di negara Barat atau dalam konteks pendidikan yang berbeza daripada Malaysia. Penyelidikan yang menguji model ini dalam konteks sekolah rendah kluster di Sarawak masih terhad. Oleh itu, model ini dipilih sebagai asas teori kajian bagi menilai pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan konstruk penting dalam bidang pengurusan dan pendidikan kerana mempengaruhi keberkesanan organisasi, prestasi kerja serta pencapaian matlamat institusi. Komitmen organisasi merujuk kepada tahap keterikatan psikologi, kesetiaan dan kesediaan individu untuk terus menjadi sebahagian daripada organisasi serta menyumbang kepada pencapaian matlamat bersama (Mowday et al., 1979; Meyer & Herscovitch, 2001). Dalam konteks pendidikan, guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi lazimnya menunjukkan dedikasi terhadap tugas, penglibatan aktif dalam program sekolah serta kesediaan melaksanakan tanggungjawab melebihi skop tugas formal. Keadaan ini turut dikaitkan dengan peningkatan keberkesanan sekolah, kepuasan kerja dan pencapaian murid (Han et al., 2022; Arifin et al., 2023).

Kajian ini menggunakan Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi yang diperkenalkan oleh Meyer dan Allen (1997) sebagai asas konseptual. Model ini menjelaskan bahawa komitmen organisasi terdiri daripada tiga dimensi, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan emosi individu terhadap organisasi (want to), komitmen berterusan berkaitan pertimbangan kos untuk meninggalkan organisasi (need to), manakala komitmen normatif menggambarkan rasa tanggungjawab moral untuk terus berkhidmat (ought to). Ketiga-tiga dimensi ini memberikan gambaran yang menyeluruh tentang tahap keterikatan individu terhadap organisasi.

Walaupun diperkenalkan lebih dua dekad lalu, Model Meyer dan Allen (1997) masih digunakan secara meluas dalam penyelidikan pendidikan. Kajian terkini menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi kekal relevan dalam menjelaskan tingkah laku guru. Han et al. (2022) mendapati bahawa guru yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi lebih bersedia menerima perubahan organisasi dan terlibat dalam pembangunan sekolah. Dapatan Nguyen et al. (2022) turut menunjukkan bahawa komitmen afektif merupakan dimensi yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi dan penglibatan guru.

Kajian terdahulu juga menunjukkan bahawa komitmen organisasi dipengaruhi oleh pelbagai faktor organisasi seperti gaya kepimpinan, budaya sekolah, iklim organisasi, sokongan pentadbiran dan peluang pembangunan profesional (Arifin et al., 2023; Malik et al., 2024). Guru yang bekerja dalam persekitaran yang menggalakkan kolaborasi, komunikasi terbuka dan penglibatan dalam membuat keputusan didapati mempunyai tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi. Walau bagaimanapun, kekuatan hubungan antara kepimpinan dan komitmen organisasi bergantung kepada faktor seperti budaya organisasi, efikasi kolektif dan tahap kepercayaan dalam organisasi (Li et al., 2022; Liu & Hallinger, 2023).

Dalam konteks Malaysia, kajian mengenai komitmen organisasi guru masih banyak menumpukan kepada kepuasan kerja, tekanan kerja, motivasi dan kepimpinan instruksional, manakala penyelidikan berkaitan pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi, khususnya di sekolah rendah kluster di Sarawak, masih terhad. Justeru, Model Meyer dan Allen (1997) dipilih sebagai asas konseptual kajian ini bagi menilai komitmen organisasi guru serta hubungannya dengan amalan kepimpinan distributif.

Hubungan antara Kepimpinan Distributif dan Komitmen Organisasi

Hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen organisasi semakin mendapat perhatian dalam penyelidikan kepimpinan pendidikan kerana kedua-dua konstruk ini penting dalam meningkatkan keberkesanan sekolah. Secara teorinya, kepimpinan distributif menggalakkan penglibatan guru dalam membuat keputusan, perkongsian tanggungjawab dan pembangunan organisasi. Penglibatan ini meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan terhadap organisasi dan keterikatan guru kepada sekolah, sekali gus memperkukuh komitmen organisasi (Spillane, 2006; Harris, 2021).

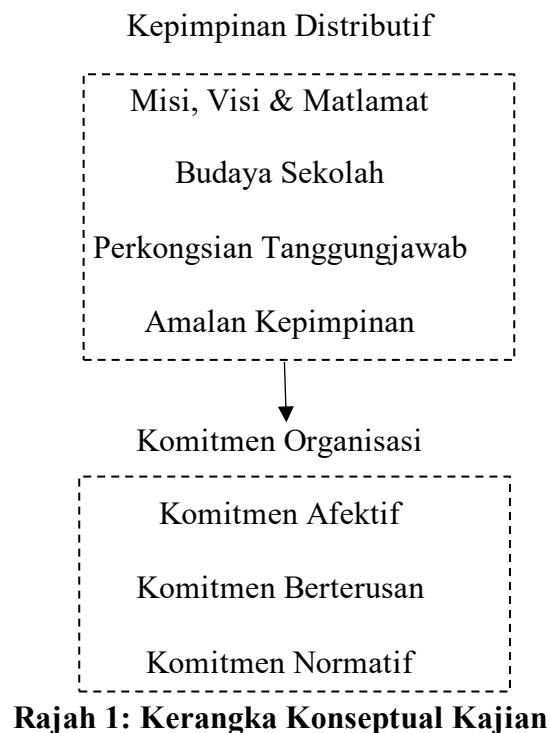
Kajian empirikal secara konsisten menunjukkan hubungan positif antara kepimpinan distributif dan komitmen organisasi. Hulpia et al. (2010) mendapati bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan dan perkongsian kepimpinan merupakan peramal signifikan kepada komitmen organisasi. Dapatan ini disokong oleh Nguyen (2013) serta Hairuddin Mohd. Ali dan Salisu (2015), yang melaporkan bahawa guru yang diberi autonomi dan peluang menyumbang kepada pengurusan sekolah menunjukkan tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi. Walau bagaimanapun, kajian terkini menunjukkan bahawa kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh budaya kolaboratif, kepercayaan organisasi, iklim sekolah dan kesediaan pemimpin berkongsi kuasa (Tian et al., 2022; Liu & Hallinger, 2023).

Dalam konteks Malaysia, kajian turut melaporkan bahawa amalan kepimpinan distributif meningkatkan penglibatan guru dan komitmen organisasi (Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013; Hairuddin Mohd. Ali & Salisu, 2015). Penyelidikan yang lebih terkini menunjukkan bahawa budaya kolaboratif, pengupayaan guru dan komuniti pembelajaran profesional mengukuhkan hubungan tersebut (Abdullah et al., 2022; Ismail et al., 2024). Namun, kebanyakan kajian tertumpu kepada sekolah menengah, sekolah harian biasa atau institusi pendidikan tinggi, manakala kajian dalam konteks sekolah rendah kluster di Sarawak masih terhad.

Berdasarkan sorotan literatur, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan distributif berpotensi meningkatkan komitmen organisasi melalui perkongsian visi, pengupayaan guru, budaya kolaboratif dan penglibatan dalam membuat keputusan. Walaupun hubungan positif antara kedua-dua konstruk telah dibuktikan dalam pelbagai konteks, bukti empirikal dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak masih terhad. Jurang ini mewujudkan keperluan untuk menguji semula hubungan tersebut dalam konteks pendidikan tempatan.

Hipotesis kajian

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak.



Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan keratan rentas (cross-sectional survey) bagi mengkaji pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. Reka bentuk ini sesuai digunakan untuk mengumpul data pada satu tempoh tertentu serta menguji hubungan antara pemboleh ubah secara empirikal menggunakan analisis statistik (Creswell, 2014). Selain itu, pendekatan kuantitatif membolehkan dapatan kajian digeneralisasikan kepada populasi yang lebih besar berdasarkan sampel yang mewakili populasi kajian.

Bagi memberikan gambaran keseluruhan reka bentuk penyelidikan, ringkasan metodologi kajian ditunjukkan dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1: Ringkasan Metodologi Kajian

Komponen	Penerangan
Pendekatan kajian	Kuantitatif
Reka bentuk kajian	Tinjauan keratan rentas (<i>cross-sectional survey</i>)
Lokasi kajian	Sekolah Rendah Kluster di Sarawak
Populasi	568 orang guru daripada 18 buah Sekolah Kluster Kecemerlangan
Teknik persampelan	Persampelan rawak berstrata berkadaran
Saiz sampel	229 orang guru
Instrumen	Soal selidik berstruktur
Skala pengukuran	Skala Likert lima mata
Kajian rintis	30 orang guru
Kesahan	Kesahan muka dan kesahan kandungan (CVI)
Kebolehpercayaan	Pekali Alpha Cronbach
Analisis data	Statistik deskriptif, Korelasi Pearson dan Regresi Linear Mudah
Perisian	IBM SPSS Statistics (Versi 26)

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada 568 orang guru yang berkhidmat di 18 buah Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) sekolah rendah di Sarawak berdasarkan data Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (2025). Sekolah kluster dipilih kerana mempunyai ciri organisasi yang hampir seragam dari segi struktur pengurusan, pelaksanaan kurikulum dan budaya organisasi.

Kaedah persampelan yang digunakan ialah persampelan rawak berstrata berkadaran (*proportionate stratified random sampling*). Kaedah ini membolehkan setiap sekolah mempunyai peluang yang seimbang untuk diwakili dalam sampel kajian (Johnson & Christensen, 2014). Saiz sampel ditentukan berdasarkan Jadual Krejcie dan Morgan (1970), yang mencadangkan seramai 229 responden bagi populasi 568 orang guru. Walau bagaimanapun, sebanyak 343 set soal selidik diedarkan bagi meningkatkan kadar pulangan soal selidik dan memastikan jumlah sampel minimum dapat dipenuhi.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian menggunakan soal selidik berstruktur yang diadaptasi daripada instrumen yang telah mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi dalam kajian terdahulu. Soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian utama, iaitu maklumat demografi, kepimpinan distributif dan komitmen organisasi. Semua item diukur menggunakan Skala Likert Lima Mata, bermula daripada 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Ringkasan instrumen kajian ditunjukkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2: Soal selidik berstruktur

Ringkasan Instrumen Kajian				
Bahagian	Konstruk	Dimensi	Bilangan Item	Sumber
A	Maklumat demografi	Jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik	4	Dibina oleh penyelidik
B	Kepimpinan distributif	Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepimpinan	40	Elmore (2000); Gordon (2005)
C	Komitmen organisasi	Komitmen afektif; komitmen berterusan; komitmen normatif	18	Meyer dan Allen (2004)
Jumlah			62 item konstruk + 4 item demografi	

Instrumen kepimpinan distributif diadaptasi daripada Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang dibangunkan oleh Elmore (2000) dan dimurnikan oleh Gordon (2005). Instrumen ini mengukur empat dimensi utama, iaitu penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab serta amalan kepimpinan. Manakala komitmen organisasi diukur menggunakan Organizational Commitment Scale yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004), merangkumi tiga dimensi, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Kajian Rintis, Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kajian rintis telah dijalankan terhadap 30 orang guru di sebuah sekolah rendah di Kuching, Sarawak yang tidak terlibat dalam kajian sebenar. Kajian rintis bertujuan menilai kejelasan item, kesesuaian bahasa, tempoh menjawab soal selidik serta kebolehpercayaan instrumen.

Kesahan muka dilaksanakan menggunakan kaedah terjemahan balik (*back translation*) bagi memastikan kesetaraan makna antara versi Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu (Tyupa, 2011). Seterusnya, kesahan kandungan dinilai oleh enam orang pakar daripada Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) dan Institut Aminuddin Baki (IAB) menggunakan Content Validity Index (CVI). Nilai CVI keseluruhan sebanyak 0.86 menunjukkan bahawa instrumen mempunyai tahap kesahan kandungan yang baik dan sesuai digunakan dalam kajian (Davis, 1992).

Kebolehpercayaan instrumen pula dianalisis menggunakan pekali Alpha Cronbach. Instrumen kepimpinan distributif memperoleh nilai $\alpha = 0.898$, manakala instrumen komitmen organisasi memperoleh nilai $\alpha = 0.807$. Kedua-dua nilai tersebut melebihi nilai minimum yang dicadangkan oleh Sekaran dan Bougie (2009), sekali gus menunjukkan bahawa instrumen mempunyai tahap ketekalan dalaman yang baik dan sesuai digunakan dalam kajian sebenar.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dijalankan secara berperingkat bermula dengan mendapatkan kelulusan daripada pihak berkaitan sebelum soal selidik diedarkan kepada responden yang dipilih. Setelah semua soal selidik diterima, data disemak, dikodkan dan dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS Statistics.

Prosedur pelaksanaan kajian ditunjukkan dalam Rajah 3.1.

Aliran Prosedur Kajian

Pengenalpastian isu kajian



Sorotan literatur



Pembentukan objektif dan hipotesis

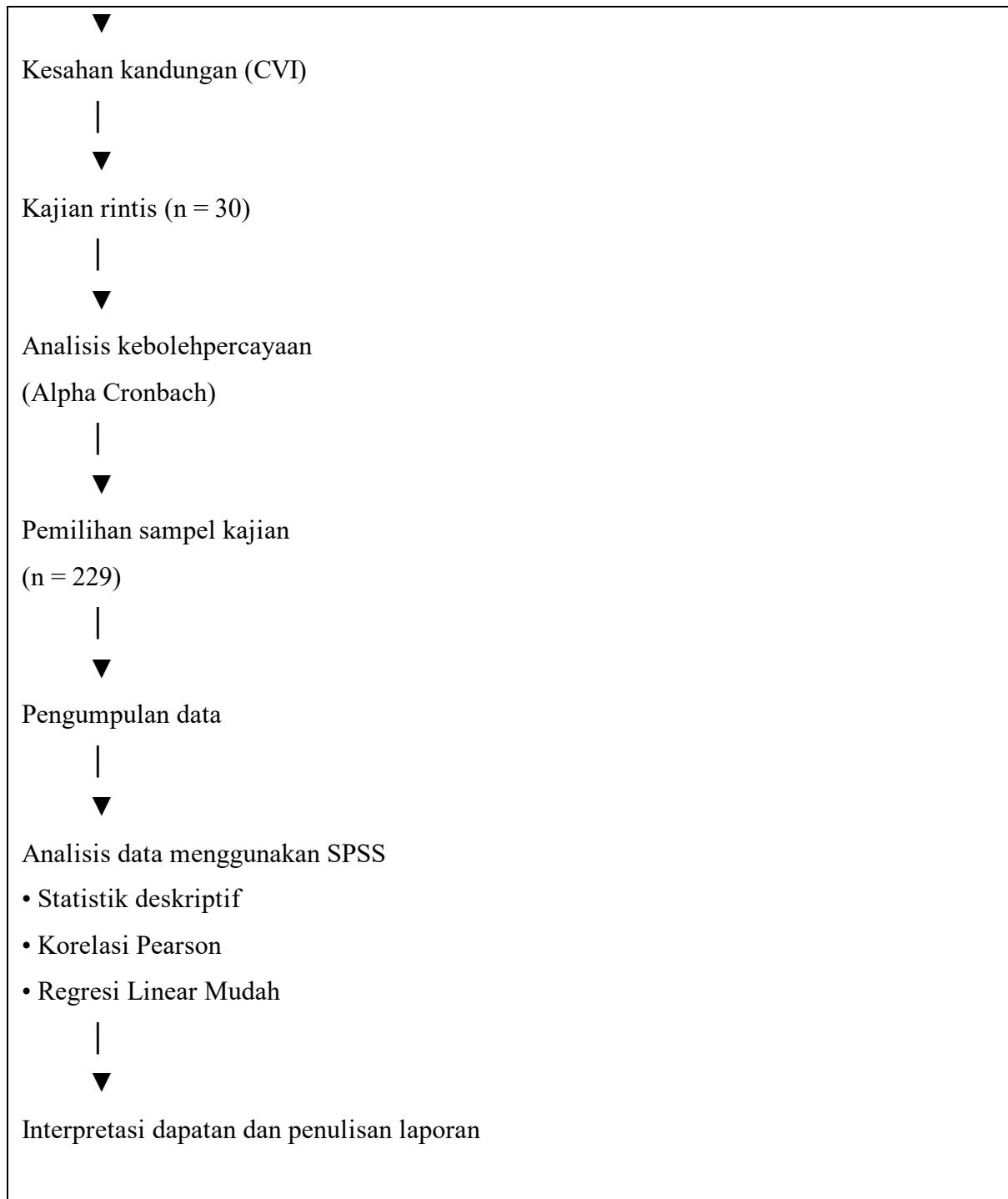


Pemilihan dan adaptasi instrumen



Kesahan muka (Back Translation)





Rajah 3.1: Aliran Prosedur Kajian

Analisis Data

Data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics. Statistik deskriptif, iaitu min dan sisihan piawai, digunakan untuk menentukan tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi. Seterusnya, analisis regresi linear mudah digunakan bagi menguji pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi. Keputusan analisis dilaporkan berdasarkan nilai pekali regresi, pekali penentuan (R^2), nilai-F dan aras signifikan pada $p < 0.05$.

Dapatan Kajian dan Analisis Data

Pengenalan

Bahagian ini membentangkan dapatan analisis data berdasarkan maklum balas daripada 229 orang guru Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) di Sarawak. Data dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Versi 26. Analisis meliputi statistik deskriptif, ujian normaliti, korelasi Pearson dan regresi linear mudah bagi menjawab objektif kajian.

Profil Responden

Jadual 1 menunjukkan profil demografi responden berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik.

Jadual 1

Profil responden guru sekolah rendah kluster di Sarawak mengikut ciri demografi			
Ciri Demografi	Kategori	Kekerapan	Peratusan (%)
(N = 229)			
Jantina	Lelaki	44	19.2
	Perempuan	185	80.8
	Jumlah	229	100
Umur	30 tahun atau kurang	43	18.8
	31– 40 tahun	56	24.5
	41 – 50 tahun	73	31.9
	51 – 60 tahun	57	24.9
	Jumlah	229	100
Pengalaman Mengajar	10 tahun atau kurang	75	32.8
	11 – 20 tahun	69	30.1
	21 – 30 tahun	58	25.3
	Lebih 30 tahun	27	11.8
	Jumlah	229	100
Kelayakkan Akademik	SPM/MCE	9	3.9
	STPM/STAM	3	1.3
	Diploma	6	2.6
	Ijazah Sarjana Muda	158	69.0
	Ijazah Sarjana	55	24.0
	Jumlah	229	100

Majoriti responden terdiri daripada guru perempuan, berumur antara 31 hingga 50 tahun, mempunyai pengalaman mengajar antara 11 hingga 20 tahun dan berkelulusan Ijazah Sarjana Muda. Profil ini menunjukkan bahawa responden mempunyai pengalaman yang mencukupi untuk menilai amalan kepimpinan distributif dan komitmen organisasi di sekolah masing-masing.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi.

Jadual 2: Statistik Deskriptif Pemboleh Ubah Kajian

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan Distributif	4.329	0.396	Tinggi
Komitmen Organisasi	3.821	0.481	Tinggi

Interpretasi skor min adalah berdasarkan julat berikut:

Julat	Min	Interpretasi
1.00–2.33		Rendah
2.34–3.66		Sederhana
3.67–5.00		Tinggi

Berdasarkan Jadual 2, kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi ($M = 4.329$, $SP = 0.396$). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru menilai amalan kepimpinan distributif di sekolah berada pada tahap yang baik. Komitmen organisasi juga berada pada tahap tinggi ($M = 3.821$, $SP = 0.481$), menunjukkan bahawa guru mempunyai tahap komitmen yang tinggi terhadap organisasi sekolah.

Ujian Normaliti

Sebelum analisis inferensi dijalankan, ujian normaliti dilaksanakan bagi memastikan data memenuhi andaian analisis parametrik.

Jadual 3: Keputusan Ujian Normaliti

Pemboleh Ubah	Skewness	Kurtosis	Keputusan
Kepimpinan Distributif	-.177	-.346	Normal
Komitmen Organisasi	-.157	-.137	Normal

Nilai skewness dan kurtosis bagi kedua-dua pemboleh ubah berada dalam julat ± 2.00 , menunjukkan bahawa data bertaburan secara normal. Oleh itu, analisis parametrik seperti korelasi Pearson dan regresi linear adalah sesuai digunakan.

Analisis Regresi Linear Mudah

Analisis regresi linear mudah digunakan bagi menentukan sama ada kepimpinan distributif merupakan peramal kepada komitmen organisasi guru.

Jadual 5: Model Summary

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error
1	0.084	0.007	-0.001	0.480

Jadual 6: ANOVA Regresi

Model	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	0.386	1	0.386	1.665	.198
Residual	52.620	227	0.232		
Total	53.006	228			

Jadual 7: Pekali Regresi

Pemboleh ubah	B	SE	β	t	Sig.
Pemalar	3.672	0.350		10.478	.000
Kepimpinan distributif	0.038	0.029	0.084	1.290	.198

Analisis regresi linear mudah dijalankan bagi menentukan sama ada kepimpinan distributif merupakan peramal kepada komitmen organisasi guru. Keputusan analisis menunjukkan bahawa model regresi adalah tidak signifikan, $F(1,227)=1.665$, $p=.198$. Nilai $R^2=0.007$ menunjukkan bahawa hanya 0.7% varians komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kepimpinan distributif, manakala Adjusted $R^2=-0.001$ menunjukkan model mempunyai kuasa penjelasan yang sangat rendah. Pekali regresi turut menunjukkan bahawa kepimpinan distributif bukan peramal signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta=.084$, $t=1.290$, $p=.198$). Oleh itu hipotesis kajian tidak disokong. Dapatan ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru sekolah rendah kluster di Sarawak.

Rumusan Dapatan Kajian

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi berada pada tahap tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. Walau bagaimanapun, analisis regresi linear mudah menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru ($R^2 = 0.007$, $p = .198$). Dapatan ini mencadangkan bahawa komitmen organisasi guru berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, sokongan pentadbiran, iklim sekolah atau faktor individu yang tidak diuji dalam kajian ini.

Perbincangan Dapatan Kajian

Walaupun guru menilai amalan kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi, pemboleh ubah tersebut didapati tidak menjadi peramal signifikan kepada komitmen organisasi. Dapatan ini menunjukkan bahawa persepsi positif terhadap amalan kepimpinan tidak semestinya diterjemahkan kepada peningkatan keterikatan psikologi guru terhadap organisasi. Dalam konteks sekolah rendah kluster di Sarawak, komitmen organisasi berkemungkinan telah terbentuk melalui budaya kecemerlangan sekolah, identiti profesional guru dan dasar pendidikan yang mantap. Oleh itu, variasi komitmen organisasi menjadi terlalu kecil untuk dijelaskan oleh kepimpinan distributif sahaja.

Dapatan ini turut memberi isyarat bahawa hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi bukanlah hubungan langsung sebagaimana yang sering diandaikan dalam model tradisional. Sebaliknya, kesan kepimpinan distributif mungkin berlaku secara tidak

langsung melalui pemboleh ubah lain seperti budaya organisasi, efikasi kolektif, kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja atau kesejahteraan guru. Oleh sebab kajian ini hanya menguji kesan langsung menggunakan regresi linear mudah, kemungkinan kewujudan pemboleh ubah mediator atau moderator tidak dapat dikenal pasti.

Dapatan ini tidak bermaksud Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005) tidak relevan. Sebaliknya, ia menunjukkan bahawa model tersebut lebih sesuai menjelaskan proses pembentukan budaya kolaboratif berbanding menjadi peramal langsung kepada komitmen organisasi. Gordon menekankan perkongsian visi, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan sebagai mekanisme yang membina kapasiti organisasi. Walau bagaimanapun, pembentukan komitmen organisasi memerlukan proses psikologi yang lebih kompleks. Dalam konteks sekolah kluster, guru mungkin menerima amalan kepimpinan distributif sebagai norma organisasi dan bukannya faktor yang meningkatkan komitmen mereka. Keadaan ini menjelaskan mengapa amalan kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi tetapi tidak memberikan sumbangan yang signifikan terhadap perubahan komitmen organisasi.

Daripada perspektif Model Tiga Komponen Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi terdiri daripada komitmen afektif, berterusan dan normatif. Ketiga-tiga dimensi ini dipengaruhi oleh pengalaman kerja, hubungan sosial, nilai organisasi dan pengalaman profesional. Oleh itu, walaupun kepimpinan distributif diamalkan secara meluas, faktor tersebut mungkin tidak cukup kuat untuk mempengaruhi ketiga-tiga dimensi komitmen secara serentak. Guru sekolah kluster mungkin kekal komited kerana identiti profesional, tanggungjawab moral terhadap murid atau peluang pembangunan kerjaya, dan bukannya semata-mata kerana amalan kepimpinan distributif.

Perbandingan dengan Kajian Lepas

Dapatan kajian ini menunjukkan pola yang berbeza daripada sebahagian besar kajian antarabangsa. Hulpia et al. (2009, 2010) melaporkan bahawa kepimpinan distributif merupakan peramal signifikan kepada komitmen organisasi melalui penglibatan guru dalam membuat keputusan dan perkongsian tanggungjawab. Dapatan ini disokong oleh York-Barr dan Duke (2004) serta Brown (2003), yang mendapati bahawa pengupayaan guru, perkongsian visi dan sokongan organisasi meningkatkan komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif dan normatif.

Perbezaan dapatan dengan Hulpia et al. (2010) boleh dijelaskan oleh perbezaan konteks organisasi. Kajian tersebut dijalankan dalam sistem pendidikan Belgium yang memberikan autonomi tinggi kepada guru, manakala sekolah rendah kluster di Sarawak masih beroperasi dalam sistem yang lebih berpusat. Oleh itu, ruang untuk membuat keputusan secara kolektif mungkin tidak mencukupi bagi mempengaruhi komitmen organisasi.

Walaupun bagaimanapun, dapatan kajian ini selari dengan pandangan Harris (2021), Tian et al. (2022) serta Liu dan Hallinger (2023), yang menegaskan bahawa keberkesanan kepimpinan distributif bergantung kepada budaya kolaboratif, kepercayaan organisasi, perkongsian kuasa, iklim sekolah yang positif dan hubungan profesional. Dapatan ini menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen organisasi berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor organisasi yang lain, dan bukan hubungan secara langsung.

Dalam konteks Malaysia, kajian oleh Sabariah et al. (2011), Yusof Boon dan Yahzanon Tahir (2013), Aznizam et al. (2014) serta Hairuddin Mohd. Ali dan Salisu (2015) turut melaporkan hubungan positif antara kepimpinan distributif dan komitmen organisasi guru. Walaupun dapatan kajian ini berbeza, perbezaan tersebut mencadangkan bahawa pengaruh kepimpinan distributif bergantung kepada konteks organisasi, budaya sekolah dan ciri-ciri responden. Dengan memfokuskan kepada sekolah rendah kluster di Sarawak, kajian ini menyumbang kepada literatur dengan menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen organisasi tidak semestinya konsisten merentas semua konteks pendidikan.

Implikasi Kajian

Dari sudut teori, dapatan kajian menunjukkan bahawa Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005) masih relevan dalam menjelaskan amalan kepimpinan di sekolah, namun tidak mencukupi untuk menerangkan komitmen organisasi guru secara menyeluruh. Dapatan ini mencadangkan bahawa pembentukan komitmen organisasi dipengaruhi oleh gabungan faktor kepimpinan dan faktor organisasi yang lain. Selain itu, hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen organisasi didapati lebih kompleks dan berkemungkinan berlaku secara tidak langsung melalui pemboleh ubah seperti budaya sekolah, efikasi kolektif atau kepercayaan terhadap pemimpin. Oleh itu, kajian akan datang disarankan menguji model pengantaraan atau moderasi menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

Dari sudut amalan, guru besar perlu terus memperkukuh amalan kepimpinan distributif melalui perkongsian visi, penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengagihan tanggungjawab mengikut kepakaran dan pembentukan budaya kolaboratif. Walau bagaimanapun, usaha tersebut perlu disokong dengan strategi lain seperti meningkatkan kepuasan kerja, sokongan pentadbiran, pembangunan profesional dan iklim sekolah yang kondusif bagi memperkukuh komitmen organisasi guru.

Bagi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), dapatan kajian ini mencadangkan agar program pembangunan kepimpinan sekolah tidak hanya memfokuskan kepada kepimpinan distributif, tetapi turut mengintegrasikan aspek budaya organisasi, kesejahteraan guru, pengurusan perubahan, motivasi dan pembangunan profesional bagi meningkatkan komitmen organisasi secara lebih menyeluruh.

Sumbangan Kajian

Kajian ini menyumbang kepada pengembangan ilmu dalam bidang kepimpinan pendidikan dengan menyediakan bukti empirikal bahawa kepimpinan distributif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru dalam konteks sekolah rendah kluster di Sarawak. Dapatan ini melengkapkan literatur sedia ada dengan menunjukkan bahawa hubungan antara kedua-dua konstruk tidak semestinya konsisten dalam semua konteks pendidikan.

Selain itu, penggunaan analisis regresi linear mudah membolehkan kajian ini menilai kesan langsung kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi secara empirikal. Dapatan ini membuka ruang kepada penyelidikan akan datang untuk mengenal pasti pemboleh ubah lain yang berpotensi menjadi peramal kepada komitmen organisasi guru.

Batasan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi. Pertama, kajian hanya melibatkan guru di sekolah rendah kluster di Sarawak, justeru dapatan tidak boleh digeneralisasikan kepada semua sekolah rendah atau sekolah menengah di Malaysia. Kedua, reka bentuk kajian keratan rentas hanya menggambarkan keadaan pada satu tempoh masa dan tidak dapat menjelaskan perubahan komitmen organisasi secara longitudinal. Ketiga, penggunaan soal selidik sebagai instrumen utama bergantung kepada persepsi responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kecenderungan tindak balas atau bias sosial.

Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian akan datang disarankan melibatkan sampel yang lebih besar merangkumi pelbagai kategori sekolah dan negeri bagi meningkatkan kebolehgunaan dapatan. Penyelidikan juga boleh menggunakan reka bentuk longitudinal atau kaedah campuran bagi memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang perkembangan komitmen organisasi guru. Selain itu, pemboleh ubah seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, efikasi sendiri, kepercayaan terhadap kepimpinan, kesejahteraan guru dan iklim sekolah wajar dipertimbangkan sebagai pemboleh ubah perantara atau moderator bagi menjelaskan hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi secara lebih komprehensif.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi berada pada tahap yang tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah kluster di Sarawak. Walau bagaimanapun, kepimpinan distributif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa pembentukan komitmen organisasi merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh pelbagai faktor organisasi serta individu. Oleh itu, usaha memperkukuh komitmen organisasi guru memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh dengan mengambil kira aspek kepimpinan, budaya organisasi, kesejahteraan guru dan pembangunan profesional secara serentak.

Penghargaan

Setinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia (Prof. Madya Dr. Khalip Bin Musa) pengajian saya dan pihak UPSI khususnya Pusat Pengajian Siswazah dan Fakulti Pengurusan Dan Ekonomi kerana membantu saya melaksanakan kajian ini dengan baik dan jayanya.

Rujukan

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Chua, Y. P. (2009). *Kaedah penyelidikan* (Edisi ke-2). Kuala Lumpur, Malaysia: McGraw-Hill.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). London, England: Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194–197.
- Dunford, J., Fawcett, R., & Bennett, D. (2000). *School leadership in action*. London, England: Routledge.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2014). *Applying educational research* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Ghazali Darusalam, & Sufean Hussin. (2018). *Metodologi penyelidikan dalam pendidikan: Amalan dan analisis kajian*. Kuala Lumpur, Malaysia: Penerbit Universiti Malaya.
- Gordon, S. P. (2005). *Standards for instructional supervision: Enhancing teaching and learning*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2007). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hairuddin Mohd. Ali, & Salisu, A. (2015). Distributed leadership and teachers' organizational commitment. *Journal of Education and Practice*, 6(14), 115–123.
- Harris, A. (2021). *Distributed leadership: Where are we now? School Leadership & Management*, 41(1–2), 8–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811909>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659–689.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291–317.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment. *Educational Studies*, 36(5), 565–579.
- Jamil Ahmad, & Norlia Goolamally. (2008). *Kepimpinan dan pengurusan pendidikan*. Kuala Lumpur, Malaysia: PTS Professional.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Marmaya, N. H., Hitam, M., Torsiman, N., & Balakrishnan, B. (2011). Employees' perceptions of Malaysian managers' leadership styles and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1584–1588.

- McGuire, D., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics*, 24(4), 179–185.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Mohd. Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur, Malaysia: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nguyen, D. T. (2013). Distributed leadership and organizational commitment among teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 199–214.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual* (4th ed.). Maidenhead, England: Open University Press.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders and the leadership process* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Sabariah, J., Ahmad, Z., & Hamidah, Y. (2011). Kepimpinan distributif dan komitmen organisasi guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 36(2), 45–57.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Suleman, Q., Aslam, H. D., Sarwar, S., Shakir, M., & Hussain, I. (2011). Effects of leadership styles on organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 261–267.
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2022). A meta-analysis of distributed leadership research. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221087307>
- Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *New Voices in Translation Studies*, 7, 35–46.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yusof Boon, & Yahzanon Tahir. (2013). Kepimpinan distributif dan komitmen organisasi guru. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 64(1), 35–42.