

**ANALISIS KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGARAH DAN  
KOMITMEN ORGANISASI DALAM KALANGAN PENGAJAR  
DI KOLEJ SAINS KESIHATAN BERSEKUTU (KSKB)  
KUCHING SARAWAK.  
ANALYSIS OF DISTRIBUTIVE LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AMONG EDUCATORS IN  
KOLEJ SAINS KESIHATAN BERSEKUTU (KSKB)**

Baidi Baddiri  
Mohd Khairuddin Abdullah

Universiti Malaysia Sabah (UMS).

**Accepted date:** 12 November 2017

**Published date:** 15 January 2018

**To cite document:** Baddiri B., Abdullah M. K., (2017) Analisis Kepimpinan Distributif Pengarah Dan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Pengajar Di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. 2(6), 291-299.

---

**Abstrak:** *Penjagaan kesihatan yang optimum merupakan agenda utama kerajaan menjelang 2025 dalam Plan Strategik Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) 2011-2015. Berdasarkan keutamaan ini penekanan terhadap komitmen organisasi menjadi keutamaan di setiap institusi latihan KKM. Kepimpinan Distributif dilihat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap Komitmen Organisasi dalam mengecapi kecemerlangan. Tujuan kajian ini adalah untuk melihat tahap dan hubungan kepemimpinan distributif dan komitmen organisasi di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu Kuching. Kajian ini merupakan kajian tinjauan secara keratan rentas dan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Hasil kajian menunjukkan tahap kepemimpinan distributif berada pada tahap sederhana  $m=3.491$ ,  $SP=0.605$ . Manakala, Komitmen organisasi  $m=3.327$ ,  $SP=0.51$ , juga pada tahap yang sederhana. Kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi  $r= 0.302$ ,  $p<0.05$ . Kajian ini diharap dapat menyumbangkan kepada penerapan kepemimpinan distributif dalam meningkatkan tahap komitmen organisasi dalam kalangan pengajar dan diharapkan organisasi dapat mencapai kejayaan seiring dengan perubahan semasa dalam bidang penjagaan kesihatan.*

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, Distributif, Komitmen dan Organisasi.*

**Abstract:** *Optimal health care is the main agenda of the government by 2025 in the 2011-2015 Ministry of Health (MOH) Strategic Plan. Based on these priorities, emphasis on organizational commitment is a priority in every MOH training institution. Distributive leadership is seen to have a strong influence on Organizational Commitments in achieving excellence. The purpose of this study is to look at the level and relationship of distributive*

*leadership and organizational commitment at the Kolej Sains Kesihatan Bersekutu Kuching. This study using cross - sectional design and questionnaires as a research instrument. The results showed that distributive leadership was at a moderate level of mean score = 3.491, SP = 0.605. When, Organizational Commitment mean score = 3.327, SP = 0.51, also at a moderate stage. Distributive leadership has significant relationship with organizational commitment  $r = 0.302$ ,  $p < 0.05$ . This study is expected to contribute to the implementation of distributive leadership in increasing the level of organizational commitment within the faculty and it is expected that the organization can achieve greatness in line with changes in the field of health care.*

**Keywords:** Leadership, Distributive, Commitment and Organization

---

## **Pengenalan**

Ditubuhkan seawal tahun 1950-an, sebelum kemerdekaan serta berperanan sekadar melahirkan pembantu hospital sahaja, dan ianya terus berkembang seiring dengan perubahan dan keperluan semasa. Namun sejak 10 tahun negara mencapai kemerdekaan, sistem penjagaan kesihatan negara juga begitu cepat berkembang dan mara kehadapan sebaris dengan pembangunan infrastruktur-infrastruktur lain yang pada ketika itu sedang giat dirangka dan dibangunkan. Namun sebaliknya senario sedemikain berubah dengan pantas, setelah negara menghampiri abad ke-20 dan memasuki era perubahan globalisasi yang menjurus terhadap perubahan dan kepesatan pembangunan, kehendak terhadap keperluan kesihatan mendapat 'demand' yang tinggi lebih-lebih lagi dalam kalangan golongan sederhana dan golongan berpendapatan tinggi. Justeru, Kebolehan pemimpin dalam melaksanakan tanggungjawab dan amanat khususnya dalam memenuhi asrat masyarakat amatlah diperlukan dalam melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi.

Kepimpinan memainkan peranan yang penting. Perspektif kepimpinan distributif ialah salah satu kaedah alternatif dalam kepemimpinan yang memperkasakan perilaku satu atau lebih pemimpin dalam sesebuah organisasi (Spillance, 2006). Menurut, Bolden (2007), kepemimpinan distributif tidak melibatkan pertambahan pemimpin tetapi lebih kepada penyebaran dan pembahagian kepimpinan. Konsep kepemimpinan distributif adalah ditakrifkan sebagai fungsi kepemimpinan yang disebarkan dalam kalangan kedudukan kepemimpinan formal dalam pasukan kepemimpinan (Hulpia *et. al.*, 2009; Hulpia *et. al.*, 2010). Asas kepada kepemimpinan distributif ialah semua pekerja dalam organisasi mempunyai hak dan potensi untuk turut serta dalam keputusan yang dapat memberikan kesan terhadap bidang tugas mereka (Williams, 2011).

Kepimpinan pengarah di KSKB dilihat mengamalkan corak kepimpinan Instruksional, iaitu kepimpinan berteraskan arahan dan berlandaskan pengalaman lampau sebagai panduan dalam memimpin (Spillane, 2006; 2012). Manakala, Leithwood dan Jantzi (2004), menguatkan lagi andaian di mana, kajian terhadap beberapa buah sekolah mendapati bahawa corak kepimpinan instruksional masih dipraktikkan dan menjadi pegangan oleh kebanyakan pengetua di sekolah. Ini sama ada disadari atau tanpa sedar, amalan kepimpinan ini telah sebatikan dalam diri mereka dan menjadi tradisi turun-temurun, akibatnya, organisasi berkembang tidak selari dengan perubahan semasa dan meningkatkan tekanan dalam kalangan guru. Kepimpinan instruksional atau corak kepimpinan berasaskan pengalaman atau *Top Down Managment* yang diamalkan di KSKB lebih mengutamakan pencapaian organisasi berbanding kebajikan pengajar. Alasan ini kukuh dan disokong oleh dapatan kajian Rosnarizah (2009), yang mendapati kepimpinan sekolah membuktikan pengetua merupakan faktor utama terhadap kecemerlangan dan kejayaan

sesebuah sekolah (Abdul Ghaffar, 2011). Justeru, masyarakat tidak boleh memandang sesuatu kejayaan itu hanya dilaksanakan oleh seorang pemimpin sahaja tanpa bantuan atau penglibatan kategori lain sebagai pelaksana dasar. Senario yang sama turut berlaku dalam kalangan pengajar di KSKB Kuching, ini dilihat mampu menurun tahap komitmen pengajar terhadap organisasi.

Bagi mencapai hasrat tersebut, ciri kepimpinan adalah perlu untuk dimiliki oleh seseorang pemimpin dalam menyokong kejayaan terhadap kecemerlangan organisasi, terutama dalam berhadapan dengan era globalisasi pada masa kini perlulah diutamakan (Hulpia *et. al.*, 2009). Ciri kepimpinan yang dimaksudkan dikenali sebagai kepimpinan distributif iaitu, merujuk kepada sikap pemimpin yang mengamalkan perkongsian kuasa dalam membuat keputusan, mencapai matlamat yang realistik serta menekankan kesamarataan sebagai asas terhadap pentadbiran dalam organisasi. Namun demikian, kajian empirikal berkaitan kepimpinan distributif masih kurang ditemui di negara ini dan secara relatifnya dapatlah dikatakan bahawa pengaruh kepimpinan distributif ini kurang di amalkan. Justeru, kepentingan untuk melakukan kajian dalam bidang ini dijangka memberi manfaat yang berguna terhadap pemimpin yang mengetuai organisasi masing-masing.

Menurut Bolden (2011), kajian-kajian tentang kepemimpinan distributif hanya berkisar dalam konteks sekolah di England dan Amerika Syarikat dan mula berkembang secara perlahan di negara Asia, justeru terdapat keperluan untuk memperluaskan kajian dalam bidang ini, sebagaimana dicadangkan agar kajian lanjut memberi tumpuan kepada aspek pengaruh dan kuasa kepemimpinan distributif dalam konteks organisasi dan kepelbagaian budaya.

Kajian Jamallulail *et. al.*, (2013) mendapati tahap kepemimpinan distributif dalam kalangan guru besar adalah tinggi dan tahap motivasi guru adalah pada tahap sederhana. Seterusnya dapatan kajian tersebut mendapati hubungan signifikan yang lemah ( $r=0.28$ ,  $p<0.05$ ) bagi kepemimpinan distributif dengan motivasi guru. Kumpulan penyelidik ini merumuskan bahawa konsep kepemimpinan distributif di Malaysia masih diperingkat permulaan dan telah mencadangkan lebih banyak kajian perlu dilaksanakan (Jamallulail *et. al.*, 2013)

Komitmen organisasi merupakan komponen yang menerima kesan akibat dari corak kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin. Penetapan matlamat dan perkongsian maklumat yang kurang jelas menjejaskan komitmen pengajar terhadap organisasi. Sesetengah matlamat dan maklumat hanya untuk kepentingan golongan tertinggi sahaja, sedangkan golongan pelaksana tidak mempunyai halatuju yang jelas (Hallinger, 2003 dan Heck, 2005). Komitmen terhadap organisasi yang tinggi mampu meletakkan sesebuah organisasi pada landasan kecemerlangan (Luthans, 2006). Di KSKB, penekanan yang diberi khusus kepada pengajar tentang kepentingan komitmen mereka terhadap organisasi adalah menjadi keutamaan. Pengajar digesa supaya lebih bersemangat, rasa bertanggungjawab dan sentiasa merasa kepentingan organisasi menjadi keutamaan mereka dan sebaliknya kepentingan mereka terhadap organisasi perlulah sama-sama dipertimbangkan agar kepuasan kerja dapat dikecapi (Meyer dan Allan, 2004). Kewujudan dan keseimbangan kedua-dua faktor ini memberi ruang kepada pemimpin untuk membentuk corak kepimpinan yang bersesuaian dengan keadaan atau kehendak semasa. Keserasian hubungan antara tiga variabel ini mampu mewujudkan satu impak yang besar (Luthans, 2006).

Dalam sesebuah organisasi peranan ahli sangat penting dan menjadi tulang belakang terhadap kelangsungan agenda pemimpin (Sarros, 1992). Namun seringkali diperhatikan sumbanga idea kakitangan kurang diberi perhatian walaupun sesetengahnya mempunyai pandangan yang bernas. Di KSKB contohnya, penglibatan pengajar dalam membuat keputusan adalah terhad. Ini dapat diperhatikan dengan tindak tanduk pengarah yang sering menepis cadangan yang diutarakan pengajar dengan pelbagai alasan yang kurang munasabah. Keadaan seumpama ini

akan mematahkan semangat serta dilihat menyekat kreativiti pengajar terutama dalam melakukan perubahan terhadap rutin harian mereka serta gagal meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran pelatih khususnya.

Justeru, kajian ini dijalankan bertujuan untuk menentukan tahap kepimpinan distributif, dan komitmen organisasi di KSKB. Kajian ini juga melihat hubungan di antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi. Kepimpinan distributif pula terdiri daripada tiga dimensi iaitu Sokongan, Penyeliaan Dan Kerjasama. Manakala, Komitmen Organisasi terdiri daripada dimensi Afektif, Penerusan dan Normatif. Kajian ini akan menentukan apakah tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi, selain dari mengenalpasti sama ada wujudnya hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi dalam kalangan pengajar yang bertugas di KSKB.

### **Objektif Kajian**

- i. Menenalpasti tahap, Kepimpinan Distributif dan Komitmen Organisasi dalam kalangan pengajar di KSKB.
- ii. Menenalpasti hubungan Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi dalam kalangan pengajar di KSKB.

### **Metodologi**

Reka bentuk Kajian bukan eksperimen dengan pendekatan kuantitatif menggunakan kaedah tinjauan diaplikasikan dalam kajian ini, kerana ia mampu memberikan penjelasan secara kuantitatif ke atas sesuatu populasi dengan hanya mengkaji sampel daripada populasi berkenaan (Cresswell, 2009). Sampel kajian terdiri daripada pengajar gred U41-U44 yang sedang mengajar di KSKB. Saiz sampel ialah sebanyak 70 orang iaitu, melebihi 30 dan kurang dari 500 (Sekaran, 2003). Manakala, Mohd Majid Konting (2004), menyatakan jumlah responden 30 adalah mencukupi dengan andaian taburan normaliti data boleh diperolehi apabila jumlah responden melebihi 30 orang. Lokasi kajian, di jalankan di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu Kuching. Kedah pemilihan sampel iaitu, persampelan bertujuan digunakan memandangkan responden hanya terdiri dari pengajar yang telah berkhidmat lebih dari 3 tahun di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu Kuching.

Dalam kajian ini instrumen berkaitan kepemimpinan distributif *Distributed Leadership Inventory (DLI)* yang direkabentuk oleh Hulpia *et.al.*, (2009a), dengan nilai kebolehpercayaan di antara 0.88 hingga 0.98 digunakan, manakala instrumen yang digunakan dalam kajian terhadap komitmen organisasi ialah *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* oleh Meyer dan Allen (2005). Instrumen *Meyer and Allen's Continioun, Affective and Normative Questionnaire (CCS, ACS and NCS)* masih merupakan instrumen yang utama dalam kajian komitmen organisasi (Zheng *et.al.*, 2010). Instrumen ini terdiri dari 24 item kesemuanya (Meyer & Allen, 2004). Instrumen ini mempunyai item dengan nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu terletak di antara 0.79 hingga 0.93 (Hulpia dan Devos, 2009). Dimensi-dimensi dalam instrumen ini adalah bersesuaian dengan bidang kerjaya sebagai pendidik.

### **Dapatan dan Perbincangan**

#### ***Latar Belakang Responden***

Maklumat Demografi Responden diperolehi dan di analisis berdasarkan maklumat yang di isi oleh responden pada bahagian A borang soal selidik. Di bahagian ini terdapat kesemua maklumat peribadi responden seperti, Umur, Tahun Perkhidmatan dan Pengalaman Mengajar.

Dalam kajian ini seramai 70 orang responden telah memberikan maklum balas. Taburan pengajar yang berumur 30 tahun dan ke bawah, seramai 7 orang (10%), 31-40 tahun, seramai 35 orang (50%), manakala, 41 tahun dan ke atas, seramai 28 orang (40%). Tahun Perkhidmatan 5 tahun ke atas, seramai 13 orang (18.6%), 6-10 tahun, seramai 28 orang (40%), manakala, 11 tahun dan ke atas, seramai 28 orang (41.4%). Bagi Pengalaman Mengajar 5 tahun ke bawah, seramai 12 orang (17.1%), 6-10 tahun, seramai 35 orang (50.1%), manakala, 11 tahun dan ke atas, seramai 23 orang (32.8%). Lihat jadual 1.1 di bawah.

### ***Analisis Tahap***

Keputusan analisis data berdasarkan nilai skor min untuk menentukan tahap kepimpinan distributif dan komitmen organisasi, dalam kalangan pengajar di KSKB Kuching. Dapatan kajian terhadap skor tahap kepimpinan distributif secara keseluruhannya berada pada tahap yang sederhana iaitu, dengan nilai skor keseluruhan  $min = 3.491, SP = 0.606$ . Bagi dimensi sokongan nilai skor  $min = 3.575, SP = 0.568$ . Manakala, bagi dimensi penyeliaan dengan nilai skor  $min = 3.534, SP = 0.656$ . Dimensi kerjasama dengan nilai skor  $min = 3.364, SP = 0.591$  ,juga berada pada tahap sederhana. Kajian ini jelas menunjukkan tahap kepemimpinan distributif untuk dimensi sokongan adalah yang tertinggi dengan nilai  $min = 3.575$ . Manakala, dimensi penyeliaan mempunyai skor min yang terendah dengan nilai  $min = 3.534$ . Ini menunjukkan dimensi sokongan dan kerjasama dalam kepemimpinan distributif adalah paling dominan. Lihat jadual 1.

**Jadual 1: Nilai skor min Tahap Kepimpinan Distributif**

<b>Dimensi</b>	<b>Skor min</b>	<b>Sisian Piawian</b>	<b>Tahap</b>
Sokongan	3.575	0.568	Sederhana
Penyeliaan	3.534	0.656	Sederhana
Kerjasama	3.364	0.591	Sederhana
Keseluruhan	3.491	0.606	Sederhana

Secara keseluruhannya analisis tentang kepimpinan distributif di KSKB Kuching berada pada tahap yang sederhana dengan nilai skor  $min = 3.491, SP = 0.605$ . Ini adalah disebabkan pengaruh kepimpinan berorentasikan kuasa, monopoli dan mementingkan pencapaian tanpa melihat kebajikan pengajar mempengaruhi amalan kepimpinan di KSKB Kuching. Dapatan ini adalah selari dengan penemuan kajian kepemimpinan distributif lain di Malaysia yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan distributif di sekolah kebangsaan di daerah Klang adalah tinggi (Jamallulail, *et.al.*, 2013) dan pengaruh kepemimpinan distributif di sekolah teknik dan vokasional adalah pada tahap sederhana tinggi (Siva, 2012). Dalam konteks ini, penyelidik merumuskan bahawa pengajar di Malaysia mempunyai pandangan yang positif dan baharu terhadap kepemimpinan distributif.

Hasil analisis tentang tahap komitmen organisasi dalam kalangan pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu Kuching juga menunjukkan pada tahap yang sederhana. Bagi dimensi Afektif nilai skor  $min = 3.233, SP = 0.627$ . Manakala, dimensi Penerusan dengan nilai skor  $min = 3.401, SP = 0.432$ , dan dimensi Normatif dengan nilai skor  $min = 3.348, SP = 0.471$ . Dapatan kajian ini jelas menunjukkan dimensi Penerusan dan Normatif dalam komitmen organisasi adalah dimensi paling dominan. Lihat jadual 2.

**Jadual 2: Nilai skor min Tahap Komitmen Organisasi**

Dimensi	Skor min	Sisian Piawian	Tahap
Afektif	3.233	0.627	Sederhana
Penerusan	3.401	0.432	Sederhana
Normatif	3.348	0.471	Sederhana
Keseluruhan	3.491	0.605	Sederhana

Komitmen organisasi pengajar juga berada pada tahap sederhana dengan nilai skor min bagi Afektif  $m=3.233$ ,  $SP=0.627$ , Penerusan  $m=3.401$ ,  $SP=0.432$  dan Normatif  $m=3.348$ ,  $SP=0.471$ . Ini adalah disebabkan penolakan pengajar terhadap kepemimpinan pengarah serta beban kerja yang keterlaluan menjejaskan komitmen pengajar terhadap organisasi. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Rosnarizah (2009), dan Siva (2012), yang menyatakan komitmen organisasi merupakan faktor utama dalam merealisasikan aspirasi institusi latihan kerana pengajar yang komited dianggap sebagai modal insan yang menjadi tunggak kepada pembangunan sesebuah negara. Kepercayaan kepada kepemimpinan pengarah dan pengajar yang mempunyai komitmen yang tinggi akan sentiasa berpandangan positif dengan menganggap pemimpin dan institusi akan mengutamakan mereka, menjaga malah memastikan kebajikan mereka tidak terabai (Ab Aziz, 2003). Pengajar yang mempunyai komitmen yang tinggi akan merasakan bahawa mereka mempunyai status yang tinggi di dalam organisasi dan bersedia untuk menyumbang melebihi apa yang diharapkan daripada mereka (Bogler & somech, 2004). Selain itu, komitmen pengajar terhadap organisasi dianggap teras utama dalam menentukan kejayaan sesebuah institusi dalam sesebuah negara kerana pengajar adalah pelaksana setiap dasar latihan (Leithwood *et. al.*, 2006). Komitmen juga dapat memberi interpretasi awal tentang penerimaan pengajar terhadap organisasi melalui tingkah laku yang menjurus kepada peningkatan dalam produktiviti (Meyer & Allen 1997).

### ***Analisis Hubungan***

Keputusan analisis ujian korelasi adalah untuk melihat perhubungan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi. Berdasarkan Jadual 3, hasil analisis bagi nilai pekali korelasi, di antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi adalah bersamaan dengan  $r = 0.302$ ,  $p=0.01$ ,  $p<0.05$  adalah rendah dan signifikan. Oleh kerana, keputusan ujian korelasi menunjukkan terdapat hubungan rendah yang signifikan, maka dengan ini dapat dirumuskan bahawa terdapatnya hubungan rendah yang signifikan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi.

**Jadual 3: Analisis Ujian Korelasi – Hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen organisasi**

Kepimpinan distributif		Komitmen Organisasi	
Kepimpinan	Korelasi Pearson	1	.302
Distributif	Sig. (2-tailed)		.01
	N	70	70

Secara keseluruhannya analisis hubungan tentang kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi memperlihatkan wujudnya hubungan yang signifikan. Ini adalah disebabkan

pengaruh kepemimpinan yang berorientasikan kuasa, monopoli dan mementingkan pencapaian tanpa melihat kebajikan pengajar mempengaruhi amalan kepemimpinan di KSKB Kuching. Amalan berbentuk hiriki ini juga telah tersemat dalam jiwa pengajar sejak sekian lama sehinggakan mereka tidak menyedari tentang konsep kepemimpinan yang kurang memberikan kebebasan ini akhirnya akan menurunkan tahap komitmen pengajar terhadap organisasi. Pengarah seharusnya perihatin dan yakin bahawa pemimpin dan pengajar yang mempunyai komitmen yang tinggi akan sentiasa berpandangan positif. Ini adalah disebabkan, pengajar sering menganggap pemimpin dan institusi akan mengutamakan mereka, menjaga malah memastikan kebajikan mereka tidak terabai (Ab Aziz, 2003). Dapatan ini adalah selari dengan penemuan kajian kepemimpinan distributif yang menunjukkan pengaruh terhadap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan di daerah Klang adalah tinggi (Jamallulail, *et.al.*,2013). Manakala, komitmen organisasi pada tahap sederhana tinggi setelah dipengaruhi oleh kepemimpinan distributif dan tekanan kerja (Siva.,2014). Komitmen organisasi ini mampu dicapai melalui pendekatan kepemimpinan seperti perkongsian hala tuju, perkongsian tanggungjawab, pembuatan keputusan secara bersama dan juga melalui amalan kepemimpinan yang menggalakkan hubungan kerja intuitif, spontan, terselaras dan progresif.

## **Kesimpulan**

Kepemimpinan distributif dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan. Justeru, penerapan kepemimpinan distributif akan meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangkan tahap tekanan kerja dalam kalangan pengajar. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif adalah sesuai untuk diterapkan bagi meningkatkan pencapaian organisasi, khususnya di KSKB Kuching. Kepemimpinan masa kini perlu lebih fleksibel dan berorientasikan perkongsian kuasa. Tren kepimpinan pendidikan masa kini tidak lagi melihat pengarah memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin (Rosnarizah, 2009). Ini mencerminkan bahawa pemimpin tidak lagi boleh bertindak secara bersendirian dalam mencapai kejayaan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan mengecilkan jurang dalam tekanan kerja seterusnya meletakkan sesebuah organisasi pada landasan kecemerlangan (Luthans, 2002). Di KSKB Kuching, penekanan yang diberi khusus kepada pengajar tentang kepentingan komitmen mereka terhadap organisasi adalah menjadi keutamaan.

## **Rujukan**

- Abd. Ghafar Mahmud (2011). Haluan kerja pendidikan: merealisasikan agenda transformasi negara. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof (2003). "Mengurus Pasukan Kerja Prestasi Tinggi." Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Angelle, P. S. (2010). An organizational perspective of distributed leadership:A portrait of a middle school. National Middle School Association, 33 (5).
- Azrul Hisham Abdul Manaf. (2009). Faktor-faktor tekanan dan kesannya kepada guru sekolah menengah kebangsaan: Satu kajian di daerah timur laut, pulau pinang. Tesis Sarjana.Universiti Utara Malaysia.
- Azizi Yahaya & Norliza Othman (2010). Faktor-faktor yang menyebabkan stres dalam kalangan guru sains dan matematik di sekolah menengah Daerah Johor Bahru. eprint, UTM.
- Belhiah, H. (2007). Toward a new conceptualization of teacher leadership in Moroccan schools. Proceedings of the Mate 27th Annual National Conference.

- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organisations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251 - 269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Bolden, R. (2007). Distributed leadership. *Discussion Paper in Management*, 7 (2).
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Baglioni, A. J. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65, 49-67.
- Bogler, R. and A. Somech (2004). "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools." *Teaching and Teacher Education* 20: 277-289.
- BPTV (2011a). Transformasi pendidikan vokasional: info ringkas. Bahagian Pendidikan Teknik & Vokasional, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Dick, R. V., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching : A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Dinham, S., Aubusson. P., & Brady. L. (2006). Distributive leadership through action learning. Australian Centre for Educational Leadership 5th International Educational Leadership conference.
- Hallinger, P., (2003). Research on the practice of instructional and transformational leadership: retrospect and prospect *Cambridge Journal of Education* 2003
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172-188.
- Harris, A., & Spillance, J. (2008). Distributed leadership through looking glass. *Management in Education BELMAS*, 22 (1), 31-34.
- Harris. A. (2012). Distributed leadership : Implications for the role of principal. *Journal of Management Development*, 31 (1), 7-17.
- Heck, R. H., a Hallinger, P. (2005). "The study of educational leadership and management: Where does the field stand today?" dalam *Educational Management Administration Et Leadership*, v. 33, p. 229.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009a). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35 (2), 153-171.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009b). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2010). The influence of distributed leadership on teacher's organizational commitment : A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103 (1), 40-52.
- Hester Hulpia, Greert Devos, Yves Rosseel & Peter Vlerick (2009) The Relationship Between the Perception of Distributed leadership in Secondary Schools and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment . *School Effectiveness and School Improvement. Journal of Applied Social Psychology*. 291-31
- Jamalullail Abdul Wahab, Aida Hanim A. Hamid, Surayati Zainal & Md Fuad Md Rafik (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Joseph, R. (2000). *Stress free teaching – A practical guide to tackling stress in teaching and tutoring*. Kogan Page Limited.
- Leithwood, K., Jantizi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B., & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large-scale reform: The case of England's national literacy and numeracy strategy. *School Leadership and Management*. 24, 57–79.



- Leithwood, K., Day C., Sammons, P., Hopkins, D., Et Harris, A. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: NCSL.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norul Kamar Ungku Ahmad & Siti Aisyah Abdul Rahman (2004). Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal: kajian kes di Flextronics
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey. Academic Users Guide 2004.
- Mohd Majid Konting (2004). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nurul Izzah Abdul Samad, Zailina Hashim, Saidi Moin & Haslinda Abdullah (2010). Assessment of stress and its risk factors among primary school teachers in the Klang Valley, Malaysia. *Global Journal of Health Science*, 2 (2), 163-171.
- Ravinchandran, R. & Rajendran, R. (2007). Perceived sources of stress among the teachers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33 (1), 133-136.
- Rosnarizah Abdul Halim (2009). Kajian eksplorasi distributed leadership di malaysia. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke- 16, Institut Aminuddin Baki.
- Rosnarizah Abdul Halim (2014). *Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual Dan Efikasi Kendiri Guru Di Malaysia (Unpublished Doctoral Thesis) Universiti Malaya*,
- Sarros, J.C. (1992). What Leader Say They Do: An Australian Example. *Leadership and Organizational Development Journal*. 13( 5): 21- 27.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York John Wiley & Sons, Inc.
- Spillance, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69.
- Spillance, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siva Rabindarang (2012) Hubungan Kepemimpinan Distributif Terhadap Komitmen: Organisasi Dan Tekanan Kerja Dalam Pendidikan Teknik Dan Vokasional National Research & Innovation Conference For Graduate Students In Social Sciences (Gs-Nric 2012) Mahkota Hotel, Melaka
- Taliadorou, N. & Pashiardis, P. (2011). Examining the relationship of emotional intelligence and political skill with effective educational leadership styles. *International Congress for School Effectiveness and Improvement*, 30.
- Tee, S. K. (2006). Stres kerja di kalangan guru aliran teknik di sekolah menengah teknik di negeri Johor, Melaka dan Negeri Sembilan. *Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*.
- Williams, C. G. (2011). Distributed leadership in South African schools : Possibilities and constraints. *South African Journal of Education*, 31, 190 -200.
- Zurihanmi Zakariya (2009). Occupational stress and its effects towards the organization management. *Journal of Social Sciences*, 5 (4), 390-397.