

Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Murid

(Headmaster's Distributive Leadership Practices and Teacher's Job Satisfaction in Low Enrolment School)

Patricia Sheralin Peter^{1*}, Aida Hanim A. Hamid² 

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 4360 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: p118103@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 4360 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: aidahanim@ukm.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Patricia Sheralin Peter
(p118103@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Amalan kepimpinan distributif
Kepuasan kerja guru
Sekolah kurang murid

KEYWORDS:

Distributive leadership practices
Teachers' job satisfaction
Low enrolment school

CITATION:

Patricia, S. P., & Aida Hanim A. Hamid. (2024). Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Murid. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(7), e002789. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i7.2789>

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpastian amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid di daerah Lubok Antu, Sarawak. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan distributif guru besar, tahap kepuasan kerja guru dan juga hubungan amalan kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid di daerah tersebut. Populasi kajian ini terdiri daripada 520 orang guru yang berkhidmat di 27 buah sekolah rendah di daerah Lubok Antu dan sampel kajian adalah seramai 108 orang guru dari sekolah kurang murid di daerah tersebut. Kajian ini telah dilaksanakan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan pendekatan tinjauan melalui soal selidik yang dijana dalam bentuk google form yang kemudiannya disebarluaskan secara dalam talian. Kaedah persampelan rawak mudah telah digunakan bagi tujuan pengumpulan data. Data yang diperolehi telah dianalisis untuk mendapatkan statistik deskriptif frekuensi, skor min dan sisihan piawai. Selain itu, ujian kolerasi Pearson telah digunakan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid di daerah Lubok Antu, Sarawak. Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif dan hubungan antara kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Ujian kolerasi Pearson telah menunjukkan amalan kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif pada tahap kukuh dan signifikan dengan kepuasan kerja guru ($r: .565$, $P: 0.001$).

Implikasi daripada kajian ini adalah penyediaan program latihan kepimpinan kepada guru besar yang baru dan telah lama dilantik sebagai guru besar agar dapat membentuk amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah secara berkesan.

ABSTRACT

This research aims to identify the distributive leadership practices of headmasters and its relationship with teachers' job satisfaction level in low enrolment schools in Lubok Antu, Sarawak. The objective of this research is to identify the headmasters' distributive leadership practices, the level of teachers' job satisfaction and also the relationship between headmasters' distributive leadership practices and teachers' job satisfaction level in low enrolment schools in the district. The population of this research consists of 520 teachers in 27 primary schools. The sample involved 108 teachers from low enrolment schools in the district. The research was done quantitatively. A survey was done using questionnaires which was generated in the mode of a google form, distributed online. The data collection was done through a simple random sampling. The data obtained was analyzed to obtain descriptive statistics of frequency, mean score and standard deviation. In addition, the Pearson's correlation test was used to identify the relationship between distributive leadership practices and teachers' job satisfaction in low enrolment schools in Lubok Antu, Sarawak. The research findings showed the level of distributive leadership practices and the relationship between the headmasters' distributive leadership and teacher job satisfaction are at a high level. The Pearson's correlation test showed that the distributive leadership practices have a strong and significant positive relationship with teacher job satisfaction level ($r: .565$, $P: 0.001$). The implication of this study is to provide crucial leadership training program for the newly appointed and in-service headmasters to effectively apply the distributive leadership practices.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dengan membincangkan tentang kepimpinan distributif guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid.

1. Pengenalan

Kepimpinan berkait rapat dengan pengurusan dan pengawalan dalam konteks pendidikan. Kepimpinan yang efektif dapat membantu menyediakan visi dan misi yang jelas, membina budaya sekolah yang positif, menyediakan sokongan dan pembangunan profesional kepada guru, serta memastikan penggunaan sumber daya yang efisien. Melalui kepimpinan yang baik, sistem pendidikan dapat dijalankan dengan efektif dan memberikan pengalaman pembelajaran yang berkualiti kepada pelajar ([Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999](#); [Hallinger & Heck, 2011](#)).

Sekiranya kepimpinan ditekankan dalam sebuah organisasi pendidikan, kesannya boleh menjadi sangat positif. Kepimpinan yang kukuh dan berkesan dapat membawa perubahan yang positif dalam budaya dan prestasi sekolah. Guru dan staf akan terinspirasi dan komited untuk melaksanakan inisiatif dan program yang telah ditetapkan. Kepimpinan yang berfokus pada pembangunan profesional juga dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Secara keseluruhan, penekanan terhadap kepimpinan dalam organisasi pendidikan dapat membawa impak positif kepada prestasi pelajar dan kejayaan sekolah ([Fullan, 2020](#)).

Beberapa elemen yang berkait rapat dengan kepimpinan di sekolah termasuk komunikasi yang berkesan, pembinaan hubungan dan kolaborasi, pengembangan profesional, pemantauan prestasi, dan pengurusan perubahan. Kepimpinan yang berjaya mengintegrasikan semua elemen ini untuk mencapai matlamat organisasi, memotivasikan staf, meningkatkan komunikasi, dan menyediakan sokongan yang diperlukan ([Spillane, Halverson, & Diamond, 2004](#)).

Sehubungan itu, kepimpinan distributif (*distributed leadership*) merujuk kepada pendekatan kepimpinan di mana tanggungjawab dan kuasa dikongsi secara meluas di kalangan ahli staf dan bukan hanya terpusat kepada individu. Ia melibatkan penglibatan kolektif dalam pengambilan keputusan dan mempraktikkan kepimpinan di semua peringkat dan peranan di sekolah. Pendekatan ini membolehkan penggunaan kekuatan kolektif untuk mempengaruhi perubahan positif dan meningkatkan prestasi sekolah secara menyeluruh ([Gronn, 2002](#)).

Seterusnya, amalan dalam kepimpinan distributif melibatkan penglibatan semua ahli staf dalam pengambilan keputusan, pembahagian tanggungjawab dan kuasa, kolaborasi dan kerjasama antara ahli staf, serta pembinaan budaya yang berorientasikan prestasi. Amalan ini juga termasuk pemberian sokongan dan pembangunan profesional kepada semua ahli staf, pemantauan prestasi secara berkala, dan pengiktirafan terhadap sumbangan individu dalam mencapai matlamat sekolah. Menurut [Elmore \(2000\)](#) dan [Gordon \(2005\)](#), terdapat empat dimensi amalan kepimpinan distributif yang penting. Oleh itu, kerangka konseptual kajian ini telah dibuat berdasarkan dimensi daripada model tersebut. Kerangka konseptual tersebut adalah seperti [Rajah 1](#).

Kerangka konseptual kajian ini merangkumi 3 elemen iaitu demografi guru, amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar dan juga kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru seperti di dalam [Rajah 1](#) ini dipengaruhi oleh demografi dan juga amalan distributif guru besar. Demografi guru memberi impak kepada kepuasan guru kerana setiap faktor dalam demografi memberi kesan yang berbeza berdasarkan jantina, umur, kaum, kelayakan akademik, gred jawatan dan pengalaman mengajar seseorang guru tersebut.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



Di samping itu, amalan kepimpinan distributif guru besar pula mengandungi 4 dimensi berbeza. Dimensi yang pertama adalah misi, visi, dan matlamat. Dimensi ini melibatkan penetapan tujuan dan arah organisasi pendidikan. Misi merujuk kepada tujuan yang ditetapkan oleh sekolah, manakala visi memberikan hala tuju dan aspirasi kepada sekolah. Matlamat sekolah yang jelas dan terkini penting untuk mencapai keberkesanan dan kesedaran dalam kalangan warga sekolah. Ia harus mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang memenuhi hala tuju pendidikan negara.

Seterusnya adalah budaya sekolah. Dimensi yang kedua ini melibatkan pembentukan budaya sekolah yang berkaitan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tabiat yang terbentuk dalam organisasi pendidikan. Budaya sekolah membentuk norma dan mempengaruhi interaksi dalam sekolah. Budaya yang kolaboratif dan inklusif penting dalam memupuk kerjasama dan perkongsian dalam kepimpinan distributif.

Selain itu, dimensi yang ketiga merupakan perkongsian tanggungjawab. Dimensi ini melibatkan perkongsian tanggungjawab di antara guru besar dan guru-guru. Pemimpin sekolah dan guru-guru berkongsi akauntabiliti terhadap pencapaian murid. Perkongsian tanggungjawab haruslah didasarkan pada kepentingan, kemahiran, pengalaman, dan bidang kepakaran individu serta memerlukan kepercayaan dan kerjasama di antara ahli staf.

Dimensi yang seterusnya merupakan amalan kepimpinan. Amalan kepimpinan melibatkan cara pemimpin sekolah menentukan, menyampaikan arahan, dan berinteraksi dengan orang lain dalam proses kepimpinan. Amalan kepimpinan haruslah disebarkan secara formal dan tidak formal di kalangan pemimpin sekolah. Pemimpin sekolah haruslah jelas dalam tanggungjawab mereka dan mempunyai keyakinan dalam bekerjasama dengan guru-guru.

Melalui empat dimensi ini, kepimpinan distributif dapat diperkuat dan dilaksanakan dengan lebih berkesan dalam sekolah. Dimensi-dimensi ini memberikan panduan dalam menyusun strategi kepimpinan yang menggalakkan perkongsian tanggungjawab, pembangunan budaya sekolah yang inklusif, dan pelaksanaan amalan kepimpinan yang

efektif. Di samping itu, dengan terlaksananya keempat-empat dimensi ini menjurus kepada tahap kepuasan kerja guru yang pelbagai.

1.1. Permasalahan Kajian

Jumlah guru dan murid yang tidak mencukupi merupakan isu utama yang dihadapi oleh sekolah kurang murid di Malaysia. Sekolah menghadapi kesulitan untuk mendapatkan sumber tenaga kerja yang mencukupi untuk memenuhi keperluan pendidikan kerana kurangnya jumlah guru. Keadaan ini menyebabkan sekolah tidak dapat menyediakan sumber tenaga yang memadai ([Razak, 2018](#)).

Selain itu, kekurangan guru juga menjadi masalah besar dalam Sekolah Kurang Murid (SKM). Senario ini juga berlaku di sekolah-sekolah di daerah Lubok Antu, Sarawak. Keterbatasan jumlah guru menyebabkan guru-guru di sekolah ini harus menghadapi beban kerja yang lebih berat. Mereka sering diberikan tanggungjawab tambahan seperti mengajar mata pelajaran yang berbeza dan terlibat dalam aktiviti ko-kurikulum. Selain itu, guru-guru di SKM juga sering menggalas jawatan yang banyak. Sebagai contoh, seorang guru perlu menggalas lebih daripada 10 jawatan. Menurut [Nas \(2021\)](#), tugas guru yang bertindan dan ada ketika guru juga perlu menyiapkan tugas perkeranian dalam tempoh singkat mampu menjadi penyebab seorang guru gagal mengawal kesedihan serta kemarahan mereka. Keadaan ini dapat menyebabkan guru-guru merasa tertekan dan penat, yang pada akhirnya dapat berdampak pada proses pembelajaran dan kualiti pengajaran ([Razak, 2018](#)).

Dalam mengatasi situasi di sekolah kurang murid, pengelolaan setiap aktiviti yang rumit dan kompleks juga perlu diperhatikan. Dengan sumber yang terbatas, guru besar sekolah di sekolah kurang murid perlu mampu mengelola semua aspek pengelolaan sekolah. Mereka perlu mengoptimumkan penggunaan sumber daya yang ada, memenuhi tuntutan pengurusan, dan merancang tugas tambahan untuk guru-guru. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk menjaga keharmonian dalam kawasan sekolah, memastikan kelancaran operasi, dan terutamanya memenuhi keperluan pendidikan ([Harris, 2003a](#)).

Dalam konteks pendidikan Malaysia, isu yang diketengahkan sebelum ini adalah sangat penting. Sekolah kurang murid yang mempunyai kekurangan guru memiliki kesan negatif yang lebih luas terhadap sistem pendidikan negara secara keseluruhan dan bukan hanya di daerah tersebut. Oleh karena itu, ia adalah penting untuk memahami dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh SKM agar mereka dapat meningkatkan kualiti pendidikan dan memberikan kepuasan kepada guru-guru terhadap pekerjaan mereka.

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan distributif yang digunakan oleh guru besar di sekolah-sekolah kurang murid yang mempunyai kekurangan guru di daerah Lubok Antu, Sarawak. Selain itu, kajian ini juga mempunyai objektif untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru dan juga hubungan antara amalan kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Kurang Murid di daerah Lubok Antu.

Sebelum memulakan kajian ini, satu hipotesis alternatif telah dinyatakan iaitu “Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif oleh guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid”.

2. Sorotan Literatur

Konsep yang berkaitan dengan kepimpinan distributif telah dikemukakan untuk menjelaskan amalan kepimpinan distributif dalam konteks Malaysia dan luar negara. Menurut [Harris \(2003b\)](#), kepimpinan distributif merujuk kepada pengagihan kuasa dan tanggungjawab kepada pelbagai individu dalam organisasi, bukan hanya tertumpu kepada satu individu sahaja.

Salah satu model yang berkait rapat dan sering digunakan dengan konsep ini ialah Model Kepimpinan Distributif [Spillane \(2008\)](#), yang menekankan kepentingan kerjasama antara guru besar dan guru-guru dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan inisiatif sekolah ([Spillane, 2008](#)). Model ini telah digunakan dalam beberapa kajian di Malaysia untuk memahami amalan kepimpinan distributif di sekolah ([Razak, 2018](#)).

Konsep ini berdasarkan prinsip-prinsip seperti memberi kepercayaan, memberdayakan individu, dan mendorong kerjasama dalam pengurusan sekolah ([Spillane, Halverson, & Diamond, 2004](#)). Ia melibatkan kolaborasi, penglibatan aktif, dan pemerksaan anggota-anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas. Ia juga melibatkan pengagihan tanggungjawab dan kuasa kepada guru-guru dalam organisasi, dengan memberi kepercayaan kepada mereka untuk membuat keputusan dan bertindak secara proaktif.

Menurut [Skaalvik dan Skaalvik \(2011\)](#), kepimpinan distributif adalah amalan kepimpinan di mana pemimpin menggalakkan partisipasi aktif dan penglibatan anggota-anggota organisasi. Ia melibatkan pengagihan tanggungjawab, kuasa, dan sumber tenaga kepada individu-individu dalam organisasi untuk mencapai matlamat bersama.

Selain itu, kepimpinan distributif adalah pendekatan kepimpinan yang menitikberatkan pada perkongsian tanggungjawab dan penglibatan kolektif dalam proses pengambilan keputusan. Ia menggalakkan kolaborasi dan kerjasama di kalangan anggota-anggota organisasi untuk mencapai kata sepakat demi kecemerlangan dan peningkatan prestasi organisasi ([Elmore, 2000](#)).

Konsep kepimpinan distributif memberi penekanan kepada peranan guru besar sebagai pemimpin yang memperjuangkan pembahagian tanggungjawab dan penglibatan guru-guru dalam pengurusan sekolah. Guru besar memberikan ruang kepada guru-guru untuk berperanan secara aktif dalam pengambilan keputusan, melaksanakan inisiatif, dan berkongsi idea yang dapat meningkatkan prestasi sekolah. Prinsip pembahagian kuasa dan tanggungjawab ini memungkinkan peningkatan motivasi, perkembangan profesional, dan kerjasama dalam kalangan guru-guru ([Misbah, 2015](#); [Razak, 2018](#)).

Dalam erti kata lain, konteks pendidikan membawa erti kepimpinan distributif sebagai menggalakkan penyertaan aktif guru-guru dalam pengambilan keputusan dan memperkuat kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dengan melibatkan semua anggota organisasi dalam proses pengurusan, kepimpinan distributif

memberikan ruang untuk pertumbuhan profesional, pemupukan kepercayaan, dan pencapaian kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam kalangan guru-guru.

Secara keseluruhannya, kepimpinan distributif merupakan satu pendekatan yang memberi penekanan kepada pengagihan tanggungjawab dan penglibatan dalam organisasi. Ia meningkatkan kerjasama, kolaborasi, dan kerjasama aktif semua anggota organisasi, termasuk Guru Besar dan guru-guru untuk mencapai matlamat pendidikan yang lebih baik.

Kepimpinan Distributif ternyata mempunyai teori dari dalam dan luar negara yang luas termasuklah beberapa teori yang telah dikembang oleh ahli pemikir. Antara teori kepemimpinan distributif yang popular adalah Teori Kepemimpinan Distributif [Vroom-Yetton-Jago \(1988\)](#). Teori [Vroom-Yetton-Jago \(1988\)](#) memberi fokus kepada pengambilan keputusan dalam konteks kepemimpinan. Ia mengenal pasti lima gaya kepemimpinan yang berbeza, dari kepemimpinan autoriti hingga kepemimpinan partisipatif. Teori ini mendorong pemimpin untuk mengagihkan tanggungjawab pengambilan keputusan kepada ahli kumpulan yang mempunyai pengetahuan dan maklumat yang relevan. Pemimpin perlu mempertimbangkan situasi dan ciri-ciri kumpulan apabila memilih gaya kepemimpinan yang sesuai.

Terdapat juga Teori Kepemimpinan Distributif juga menekankan pentingnya mengagihkan peranan kepemimpinan dan memanfaatkan kepakaran individu dalam organisasi ([Hulpia & Devos, 2009](#)). Teori ini mengenal pasti dan memberi amanah kepada individu yang mempunyai kekuatan, bakat, dan kepakaran tertentu dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang memimpin secara berkesan dapat memotivasikan dan menginspirasi ahli kumpulan untuk berkecimpung secara aktif dalam pengambilan keputusan, menyelesaikan masalah, dan mencapai matlamat bersama.

Seterusnya, Teori Kepemimpinan Distributif [Gronn \(2002\)](#) pula memberi fokus kepada kerjasama dan penyertaan dalam kepemimpinan. Teori ini menekankan pentingnya tanggungjawab bersama dan pengagihan peranan kepemimpinan dalam kumpulan ([Gronn, 2002](#)). Pemimpin yang distributif berperanan sebagai fasilitator yang mendorong ahli organisasi untuk mengambil tanggungjawab kepemimpinan mereka sendiri.

Menurut [Spillane, Halverson dan Diamond \(2004\)](#), mereka mengakui wujudnya kepemimpinan formal dan informal dalam organisasi. Teori ini menekankan kepentingan pemimpin dalam mewujudkan keadaan yang membolehkan ahli kumpulan bekerjasama secara aktif dalam membuat keputusan dan menjalankan tanggungjawab kepimpinan mengikut kepakaran dan peranan mereka. Pemimpin dalam model ini menjalankan komunikasi, kerjasama, dan penyertaan yang aktif semua ahli kumpulan.

Setiap teori kepemimpinan distributif ini menekankan pentingnya mendistribusikan tanggungjawab kepemimpinan di antara ahli kumpulan atau organisasi. Namun, penekanan dan pendekatan setiap teori boleh berbeza bergantung kepada konteks dan fokus yang berbeza. Disamping itu, terminologi dan model yang berkaitan telah dikemukakan untuk menjelaskan amalan kepimpinan distributif dalam konteks Malaysia dan luar negara. Salah satu model yang sering digunakan ialah Model Kepimpinan Distributif [Spillane \(2008\)](#), yang menekankan kepentingan kerjasama antara guru besar dan guru-guru dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan inisiatif sekolah ([Spillane, 2008](#)).

Model ini telah digunakan dalam beberapa kajian di Malaysia untuk memahami amalan kepimpinan distributif di sekolah (Razak, 2018). Khususnya, kepimpinan distributif merujuk kepada pendekatan kepemimpinan yang melibatkan pembahagian tanggungjawab, kuasa, dan penglibatan di kalangan anggota organisasi. Konsep ini berdasarkan prinsip-prinsip seperti memberi kepercayaan terhadap individu, dan mendorong kerjasama dalam pengurusan sekolah (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

Seterusnya, konsep kepimpinan distributif memberi penekanan kepada peranan guru besar sebagai pemimpin yang akan membahagikan tanggungjawab dan penglibatan guru-guru dalam pengurusan sekolah. Guru besar memberikan ruang kepada guru-guru untuk berperanan secara aktif dalam membuat keputusan, melaksanakan inisiatif, dan berkongsi idea-idea yang dapat meningkatkan prestasi sekolah. Prinsip pembahagian tugas dan tanggungjawab ini membolehkan peningkatan motivasi, perkembangan profesional, dan kerjasama dalam kalangan guru-guru (Misbah, 2017; Razak, 2018).

Dalam erti kata lain, konteks pendidikan membawa erti kepimpinan distributif sebagai menggalakkan penyertaan aktif guru-guru dalam membuat keputusan dan memperkuat kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dengan melibatkan semua anggota organisasi dalam proses pengurusan, kepimpinan distributif memberikan ruang untuk pertumbuhan profesional, pemupukan kepercayaan, dan pencapaian kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam kalangan guru-guru. Oleh itu, kepimpinan distributif merupakan satu pendekatan yang memberi penekanan kepada pengagihan tanggungjawab, kuasa, dan penglibatan dalam organisasi. Ia mempromosikan kerjasama, kolaborasi, dan partisipasi aktif semua anggota organisasi, termasuk Guru Besar dan guru-guru, untuk mencapai matlamat pendidikan yang lebih baik.

Untuk mengaplikasikan model kepemimpinan distributif tersebut dalam pendidikan di Malaysia, terdapat beberapa langkah yang dapat diambil. Pertama, penting untuk meningkatkan kolaborasi dan penyertaan dari semua pihak yang terlibat dalam pendidikan, antara pelajar, guru, staf sekolah, dan ibu bapa. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang dan peluang bagi mereka untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi.

Kedua, pelajar harus diberikan peluang untuk mengambil tanggungjawab kepemimpinan melalui projek kolaboratif, peranan kepemimpinan dalam kelompok, dan pengambilan keputusan bersama. Guru dapat memainkan peranan penting dalam memudahkan pengembangan keterampilan kepemimpinan mereka, serta mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan memberikan ruang bagi ide-ide dan pendapat mereka.

Pada langkah ketiga, membangunkan budaya kolaboratif menjadi kunci dalam menerapkan model kepemimpinan distributif tersebut. Hal ini dapat mewujudkan sebuah organisasi sekolah yang mendorong kolaborasi, saling menyokong antara satu sama lain, dan bertukar pandangan antara guru. Pemimpin sekolah harus memanfaatkan pertukaran idea dan amalan terbaik guru, mendorong kerjasama dalam kumpulan, dan memberikan sokongan yang diperlukan untuk memperkembangkan tahap professional guru.

Seterusnya, latihan kepimpinan perlu diberikan kepada semua pihak yang terlibat dalam pendidikan, termasuk guru dan staf sekolah. Latihan ini bertujuan untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan mereka. Guru dan staf sekolah dapat mengikuti pelatihan mengenai komunikasi efektif, kolaborasi, pengurusan konflik, dan keterampilan pemimpin.

Terdapat juga beberapa kajian luar negara yang memberikan sokongan terhadap keberkesanan kepemimpinan distributif dalam konteks pendidikan. Sebagai contoh, sebuah kajian yang dilakukan di Australia menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif di sekolah dapat menyumbang kepada peningkatan tenaga guru. Kajian ini menemukan bahawa kepemimpinan distributif yang melibatkan kolaborasi, membuat keputusan secara bersama, dan pembahagian tugas dapat mewujudkan persekitaran kerja di sekolah yang lebih inklusif, berorientasi pada pembelajaran, dan memotivasi guru (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).

Menurut Pashiardis, Kythreotis dan Kyriakides (2010), kepemimpinan distributif berhubungan dengan kualiti pengajaran dan pembelajaran yang lebih baik. Kajian ini menemukan bahawa guru besar sekolah yang menerapkan amalan kepemimpinan distributif, seperti memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengambil inisiatif dan berkolaborasi dalam pengembangan kurikulum, menghasilkan hasil yang lebih baik dalam hal pengajaran yang efektif.

Dari sudut yang berbeza, terdapat pertikaian yang timbul dalam kajian lain bahawasanya adalah sukar bagi pemimpin sekolah mengurus sesebuah sekolah yang berkapasiti besar secara individu (Hulpia & Devos, 2009; Thien, 2019). Dengan itu, pemimpin sekolah perlu mengagihkan kuasa mereka kepada semua guru tidak mengira guru tersebut mempunyai portfolio atau tidak ada portfolio yang banyak (Hulpia & Devos, 2009). Pada hakikatnya, kepimpinan yang melibatkan lebih ramai anggota dalam sesebuah sekolah memberikan impak yang lebih tinggi terhadap hasil kerja guru yang berkualiti berbanding dengan kepimpinan yang bergerak dalam kumpulan guru dan pemimpin yang kecil (Bush, 2011; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006).

Menurut Hallinger dan Heck (2011), kepimpinan distributif dapat meningkatkan iklim sekolah yang positif dan semangat para guru. Kajian ini menemukan bahawa kepemimpinan distributif yang mempromosikan penyertaan guru dalam segala hal dapat menciptakan budaya sekolah yang inklusif, saling percaya, dan berorientasi pada pembelajaran.

Dalam kesimpulannya, implementasi Model Kepemimpinan Distributif Spillane (2008) dalam pendidikan di Malaysia memerlukan komitmen dan sokongan dari semua pihak yang terlibat, termasuk pemimpin sekolah, guru, pelajar, staf sekolah, dan ibu bapa. Dengan merujuk kepada kajian luar negara juga, terdapat bukti yang menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif memiliki dampak positif dalam meningkatkan kerja guru, kualiti pengajaran, dan pencapaian murid.

Dalam pada itu, kepuasan kerja guru pula merujuk kepada persepsi guru terhadap kepuasan dan kegembiraan mereka terhadap pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru termasuk persekitaran kerja, hubungan interpersonal, pengiktirafan, dan peluang pembangunan profesional. Kepuasan kerja guru juga mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan prestasi kerja mereka (Skaalvik & Skaalvik, 2011).

Beberapa kajian terdahulu telah mengaitkan kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru, terutamanya dalam konteks Malaysia. [Misbah \(2015\)](#) menyatakan bahawa amalan kepemimpinan distributif oleh guru besar dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. [Razak \(2018\)](#) mendapati terdapat hubungan positif antara amalan kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid.

Faktor-faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja guru dalam konteks kepemimpinan distributif termasuk penglibatan guru dalam pengambilan keputusan, pengiktirafan terhadap sumbangan mereka, sokongan dan komunikasi yang efektif, serta peluang pembangunan profesional yang disediakan. Apabila guru-guru merasakan bahawa mereka memainkan peranan penting dalam pengurusan sekolah dan diberi sokongan serta peluang untuk meningkatkan kemahiran mereka, kepuasan kerja mereka dapat meningkat ([Razak, 2018](#)).

Dalam konteks kepuasan kerja guru, terdapat beberapa teori yang sering dikaji. Pertama, Teori Kepuasan Kerja [Herzberg \(1968\)](#) mengemukakan bahawa ada dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru ([Alia et al., 2020](#)). Faktor pertama adalah faktor higienis yang mencakupi kondisi kerja, gaji, organisasi, dan hubungan dengan rakan sekerja. Faktor kedua adalah faktor motivasi yang meliputi pengakuan, pertumbuhan karier, tanggungjawab, dan pencapaian peribadi. Faktor motivasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Selanjutnya, Teori Kepuasan Kerja [Locke \(1976\)](#) berfokus pada tujuan individu dalam mencapai kepuasan kerja. Ketika guru dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, baik secara individu mahupun bersama tim kerja, mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Keberhasilan dalam mencapai tujuan ini memberikan perasaan pencapaian yang meningkatkan kepuasan kerja.

Teori Kepuasan Kerja [Hackman dan Oldham \(1976\)](#) menekankan pentingnya keperluan dasar guru dalam mempengaruhi kepuasan kerja. keahlian tugas, identiti tugas, dan signifikansi tugas menjadi faktor utama ([Hackman & Oldham, 1976](#)). Guru yang merasa memiliki keahlian yang beragama, identiti tugas yang jelas, dan merasa tugas mereka memiliki impak yang signifikan, cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Seterunya,

Pemahaman tentang teori-teori ini dapat membantu kita memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Dengan memerhatikan faktor-faktor tersebut, penyelidikan dapat dilakukan lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya akan memberi kesan positif pada kualiti pendidikan.

Hasil dari penerapan teori-teori kepuasan kerja guru ini dalam konteks pendidikan di Malaysia adalah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru yang tinggi berkontribusi pada kualiti pendidikan yang lebih baik. Dengan menerapkan teori-teori ini, guru di Malaysia dapat merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang mana akan dapat meningkatkan motivasi mereka dalam mengajar dan berinteraksi dengan murid. Guru yang puas cenderung memiliki tahap keterlibatan yang lebih tinggi dalam membuat keputusan dan lebih bermotivasi untuk memberikan pengalaman pembelajaran yang bermakna bagi murid.

Selain itu, teori-teori kepuasan kerja guru ini juga menekankan pentingnya hubungan sosial dan kolaborasi antara guru, staf sekolah, dan siswa. Dalam konteks pendidikan di Malaysia, budaya kolaboratif dan saling mendukung perlu ditanamkan di antara para pemangku kepentingan pendidikan. Guru yang telah disuntik semangat oleh rakan kerja dan memiliki hubungan sosial yang positif cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Selain itu, ia adalah penting untuk menciptakan situasi kerja yang adil dan memberi sokongan kepada guru di Malaysia. Dengan memperhatikan faktor-faktor seperti situasi kerja, gaji, dan kebijaksanaan pemimpin, guru dapat merasa dihargai dan diakui atas kerja keras mereka. Hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka dalam memberikan pendidikan yang berkualitas.

Penerapan teori-teori kepuasan kerja guru ini dalam pendidikan Malaysia dapat memberi sumbangan pada peningkatan kualiti pendidikan secara keseluruhan. Guru yang puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi dan berdedikasi dalam membantu siswa mencapai potensi terbaik mereka. Selain itu, kepuasan kerja guru juga dapat mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif dan mempengaruhi iklim sekolah secara keseluruhan. Oleh itu, penerapan teori-teori kepuasan kerja guru ini dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pendidikan di Malaysia, dengan menghasilkan guru-guru yang termotivasi, berdedikasi, dan memberikan pengalaman pembelajaran yang bermakna bagi murid mereka.

Terdapat beberapa kajian luar negara yang menyokong hubungan antara kepuasan kerja guru dan kualiti pendidikan. Sebagai contoh, satu kajian yang dilakukan di Turki menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru memiliki hubungan positif dengan prestasi akademik siswa. Kajian ini menemukan bahawa guru-guru yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan pengajaran yang lebih efektif dan menginspirasi murid mereka dan seterusnya dapat memberi sumbangan kepada peningkatan hasil pembelajaran murid (Fuat & Ece, 2011).

Selain itu, sebuah kajian oleh Christina dan Kurt (2008) di Amerika Syarikat mengungkapkan bahawa kepuasan kerja guru berhubungkait dengan perkembangan profesional mereka dan pemahaman tentang strategi pengajaran yang inovatif (Christina & Kurt, 2008). Guru-guru yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung mencari peluang untuk meningkatkan kemahiran mereka, terlibat dalam program pengembangan profesional, dan menggunakan pendekatan pengajaran yang lebih kreatif dan efektif.

Kepimpinan distributif oleh guru besar memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru. Amalan kepemimpinan distributif yang melibatkan pembahagian tanggungjawab, kuasa, dan penglibatan guru-guru mencipta persekitaran kerja yang positif. Ini memberikan peluang kepada guru-guru untuk meningkatkan tahap profesional dan keterlibatan aktif dalam pengurusan sekolah. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan motivasi mereka untuk memberikan yang terbaik dalam pendidikan.

Penyelidikan di dalam dan luar Malaysia telah mengesahkan hubungan antara kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja guru. Salah satu kajian yang dilakukan di Amerika Syarikat menemukan hubungan positif antara kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja guru. Dalam kajian ini, telah disimpulkan bahawa guru-guru yang

merasakan terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki peranan aktif dalam pengurusan sekolah cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999).

Menurut Misbah (2015) dan Razak (2018) dalam kajian-kajian mereka di Malaysia menyatakan bahwa kepemimpinan distributif yang baik oleh guru besar di sekolah-sekolah Malaysia berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja guru. Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru merasakan penghargaan, sokongan, dan peluang pembangunan profesional yang disediakan oleh kepemimpinan distributif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dengan demikian, kehadiran kepemimpinan distributif yang efektif dalam konteks pendidikan di Malaysia memberikan manfaat yang signifikan kepada kepuasan kerja guru. Guru-guru merasakan penghargaan dan sokongan dalam melaksanakan tugas mereka, serta memiliki peluang untuk berkembang secara profesional. Ini bukan sahaja meningkatkan kepuasan kerja mereka, tetapi juga mempengaruhi kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam pendidikan Malaysia secara keseluruhan. Oleh itu, penekanan yang lebih besar pada amalan kepemimpinan distributif dalam sistem pendidikan di Malaysia dapat memberikan manfaat yang positif kepada guru-guru dan kualiti pendidikan yang lebih baik.

Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah kurang murid di daerah Lubok Antu. Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti amalan kepemimpinan distributif yang digunakan oleh guru besar di sekolah-sekolah kurang murid yang kekurangan guru di daerah Lubok Antu, Sarawak. Selain itu, ia dijalankan untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Kurang Murid di Daerah Lubok Antu, Sarawak. Seterusnya, kajian ini juga adalah untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Kurang Murid di daerah Lubok Antu.

3. Metod Kajian

Rekabentuk kajian ini adalah kajian tinjauan. Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpul dan menganalisis data. Tatacara pemerolehan data dalam penyelidikan ini adalah mengumpul data melalui soal selidik dimana, responden diberikan borang soal selidik yang mengandungi pertanyaan berstruktur dengan pilihan jawapan yang tersedia. Borang soal selidik ini telah dijana dalam bentuk *google form* dan kemudiannya diagihkan secara talian kepada guru besar dan semua guru di SKM di daerah yang terlibat dengan kajian ini.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji secara objektif dan menggunakan data yang boleh diukur dalam bentuk angka. Pendekatan ini membolehkan proses menganalisis data untuk menjawab soalan penyelidikan dan membuat kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh. Data yang dikumpulkan kemudian akan dianalisis menggunakan SPSS untuk menguji hubungan antara amalan kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru (Creswell, 2014).

Di samping itu, penyelidikan ini telah dijalankan di sekolah-sekolah kurang murid yang terletak di daerah Lubok Antu, Sarawak. Daerah Lubok Antu dipilih sebagai lokasi penyelidikan kerana terdapat kebanyakan sekolah di daerah tersebut merupakan

sekolah kecil iaitu SKM. Selain itu, sekolah kurang murid juga dipercayai menghadapi cabaran dalam pengurusan sumber tenaga guru terhad.

Populasi penyelidikan ini terdiri daripada semua guru yang mengajar di sekolah-sekolah tersebut seramai 520 orang guru di daerah Lubok Antu, Sarawak. Namun begitu, sampel yang telah diperolehi adalah 108 orang guru sahaja. Sampel penyelidikan dipilih secara rawak mudah dari populasi guru tersebut dengan mempertimbangkan jumlah guru yang mengajar di SKM di daerah ini. Hal ini akan memastikan bahawa sampel penyelidikan mencerminkan kepelbagaian dalam situasi sekolah (Creswell, 2014).

Dalam kajian ini, sampel penyelidikan telah dipilih secara rawak mudah dari populasi guru yang ada di sekolah kurang murid di daerah Lubok Antu. Pemilihan sampel secara rawak mudah ini memastikan bahawa setiap guru dalam populasi memiliki peluang yang adil untuk dipilih menjadi responden kajian. Dalam proses ini, akan dipertimbangkan jumlah guru yang mewakili pelbagai peringkat agar sampel penyelidikan mencerminkan kepelbagaian dalam situasi sekolah.

Pemilihan sampel secara rawak mudah dapat memastikan setiap guru memiliki peluang yang sama untuk terpilih dalam kajian, tanpa adanya berat sebelah dan ketidakseimbangan dalam pemilihan yang mungkin mempengaruhi hasil kajian. Dengan memilih sampel yang mencerminkan kepelbagaian dalam situasi sekolah, kajian ini akan dapat memberikan gambaran yang lebih holistik tentang hubungan antara kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja guru dalam pelbagai konteks sekolah.

Pendekatan ini didasarkan pada prinsip-prinsip metodologi penyelidikan yang digunakan dalam ilmu sosial. Menurut Creswell (2014), pemilihan sampel secara rawak dan mempertimbangkan kepelbagaian dalam situasi adalah langkah yang penting untuk memastikan representasi yang baik dari populasi yang lebih luas.

Sehubungan itu, instrumen yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah borang soal selidik. Borang soal selidik ini akan mengandungi 3 bahagian utama yang sesuai berkaitan kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru. Bahagian pertama merupakan bahagian A iaitu demografi responden, Bahagian B adalah Amalan kepimpinan Distributif Guru Besar dan Bahagian C pula merupakan Instrumen untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru.

Bahagian A borang soal selidik mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan demografi responden, seperti nama, tahun mengajar, dan sebagainya. Namun dalam kajian ini, perkara yang telah diminta dalam bahagian demografi responden adalah umur, kaum, kelayakan akademik, gred jawatan dan pengalaman mengajar. Nama responden tidak diminta adalah untuk melindungi maklumat peribadi mereka. Tujuan bahagian ini adalah untuk mengumpulkan maklumat asas tentang responden yang akan membantu dalam menganalisis data berdasarkan ciri-ciri demografi.

Bahagian B borang soal selidik mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan amalan kepimpinan distributif oleh Guru Besar. Terdapat 30 soalan yang mewakili 4 dimensi dalam model kepimpinan distributif yang dipilih dalam kerangka penyelidikan. Soalan-soalan yang telah diutarakan telah diadaptasi dari Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang telah dibangunkan oleh Connecticut State Department of Education (CSDE). Menurut Patrick (2005), skala penilaian sendiri direkabentuk untuk menyediakan profil kesediaan pemimpin dalam amalan kepimpinan bersama. Kajian ini

dilaksanakan dengan merujuk kepada sumber model kepemimpinan distributif yang telah dikemukakan oleh [Spillane, Halverson, dan Diamond \(2004\)](#), untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen penyelidikan dalam mengukur amalan kepimpinan distributif oleh Guru Besar.

Bahagian C borang soal selidik pula mengandungi item yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru. Soal selidik Bahagian C mengandungi soalan Tinjauan Kepuasan Kerja atau *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dibentuk mempunyai 40 item dengan sembilan sub skala ([Spector, 1985](#)). Item-item ini meliputi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru iaitu faktor hygien dan faktor motivasi dalam kalangan guru. Item yang terdapat dalam setiap faktor ini adalah seperti persekitaran kerja, hubungan interpersonal di tempat kerja, pengiktirafan terhadap kerja guru, dan peluang pembangunan profesional. Tujuan bahagian ini adalah untuk mendapatkan pandangan dan persepsi guru tentang kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka di sekolah-sekolah kurang murid.

Instrumen borang soal selidik ini akan disusun berdasarkan konstruk dan dimensi yang telah dikaji dalam literatur terdahulu. Instrumen kajian ini dibuat dengan mengadaptasi soalan-soalan yang relevan dari kajian-kajian terdahulu yang sesuai dengan konteks penyelidikan ini. Ini akan memastikan instrumen penyelidikan ini memiliki kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi dalam mengukur amalan kepimpinan distributif Guru Besar dan kepuasan kerja guru dalam konteks sekolah kurang murid ([Creswell, 2014](#); [Spillane, Halverson, & Diamond, 2004](#)).

4. Hasil Kajian

Berdasarkan [Jadual 1](#), dapatan kajian telah memperoleh seramai 108 orang responden yang telah memberikan maklum balas mereka dan telah menjawab bahagian A pada borang soal selidik.

Jadual 1: Demografi Responden

	Kekerapan	Peratus	Peratus Sah	Peratus Terkumpul
Jantina				
Lelaki	55	50.9	50.9	50.9
Perempuan	53	49.1	49.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Umur				
23 – 30 Tahun	38	35.2	35.2	35.2
31 – 40 Tahun	22	20.4	20.4	55.6
41 – 50 Tahun	24	22.2	22.2	77.8
51 – 60 Tahun	24	22.2	22.2	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Kaum				
Bumiputera Sabah	11	10.2	10.2	10.2
Bumiputera Sarawak	64	59.3	59.3	69.4
Cina	13	12.0	12.0	81.5
Melayu	20	18.5	18.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Kelayakan Akademik				
Sarjana	4	3.7	3.7	3.7
Sarjana Muda	84	77.8	77.8	81.5

Sijil/ Diploma	20	18.5	18.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Gred Jawatan				
DG34	7	6.75	6.5	6.5
DG38	11	10.2	10.2	16.7
DG41	45	41.7	41.7	58.3
DG42	5	4.6	4.6	63.0
DG44	37	34.3	34.3	97.2
DG48	3	2.8	2.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Pengalaman Mengajar				
10 – 14 Tahun	17	15.7	15.7	15.7
15 Tahun ke Atas	42	38.9	38.9	54.6
4 Tahun ke Bawah	28	25.9	25.9	80.6
5 – 9 Tahun	21	19.4	19.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Jadual 1 menunjukkan statistik maklum balas responden mengikut jantina, umur, kaum, kelayakan akademik, gred jawatan dan pengalaman mengajar responden. Seperti mana yang ditunjukkan dalam Jadual 1, terdapat 55 orang (50.9%) responden adalah lelaki dan 53 orang (49.1%) responden perempuan telah menjawab soal selidik ini.

Daripada 108 orang responden, golongan responden dari lingkungan umur 23-30 yang terbukti seramai 38 orang (35.2%) menjawab soal selidik ini. Manakala, responden daripada lingkungan umur 31-40 tahun yang paling sedikit mengambil bahagian dalam menjawab soal selidik ini iaitu seramai 22 orang (20.4%). Responden-responden yang terlibat adalah kebanyakan merupakan bumiputera Sarawak. Merujuk kepada **Jadual 1**, terdapat 64 orang (59.3%) daripada 108 responden adalah Bumiputera Sarawak. Kebanyakan responden mempunyai kelayakan akademik pada peringkat sarjana muda, iaitu 84 orang (77.8%). Walaupun begitu, terdapat juga mereka yang mempunyai sarjana mahupun diploma pendidikan yang sedang mengajar di daerah Lubok Antu Sarawak. Selain itu, responden daripada Gred jawatan DG41 yang paling ramai menjawab soal selidik ini iaitu seramai 45 orang (41.7%), manakala responden dari gred jawatan DG48 merupakan kumpulan yang paling sedikit terlibat dalam kajian ini iaitu 3 orang (2.8%). Pengalaman mengajar responden juga adalah masing-masing menunjukkan 17 orang (15.7%) telah mengajar selama 10-14 tahun, 42 (38.9%) orang guru telah mengajar selama 15 tahun ke atas, 28 orang (25.9%) guru telah mengajar selama 4 tahun ke bawah dan 21 orang (19.4%) guru telah mengajar selama 5-9 tahun.

Jadual 2 menunjukkan skor min dan sisihan piawai bagi keseluruhan dimensi kepimpinan distributif guru besar berada pada tahap yang tinggi iaitu (Min: 3.73 sehingga 4.19 ; SP: 0.585 sehingga 1.035). Kesemua dimensi dalam kepimpinan distributif guru besar juga berada pada tahap tinggi.

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

Item	N	Min	Sisihan Piawai
Guru besar saya ada visi dan misi yang jelas untuk perancangan jangka masa panjang	108	4.02	.907
Barisan pentadbir dan guru memahami serta menyokong satu misi yang sama untuk sekolah dan boleh menerangkannya dengan jelas	108	3.94	.868

Sekolah menggunakan pelan penambahbaikan sekolah sebagai asas untuk menilal tahap pencapalan matiamatnya.	108	3.97	.767
Guru dan pentadbir mempunyai akauntabiliti bersama terhadap prestasi akademik pelajar.	108	4.00	.785
Guru besar saya selalu membantu guru.	108	4.00	.1.023
Wujudnya rasa hormat dan saling percaya antara pihak pentadbiran sekolah dan kakitangan profesional.	108	4.06	0.863
Guru besar saya dan pemimpin kanan sekolah menjaga kebajikan guru secara peribadi.	108	3.89	.1.035
Guru besar saya memberi sokongan kepada saya untuk mencuba amalan baru selaras dengan kepentingan sendiri.	108	3.96	.875
Guru besar saya menggalakkan untuk mencapai matlamat sendiri dalam pembelajaran profesional.	108	4.14	.814
Guru besar saya menyediakan sokongan organisasi dalam interaksi kalangan guru.	108	3.96	.842
Guru-guru mengambil peranan kepimpinan dalam sekolah dan mempunyai masa yang mencukupi untuk memberi sumbangan bermakna kepada sekolah.	108	4.01	.826
Wujudnya struktur organisasi formal dalam sekolah contohnya jawatankuasa kurikulum untuk menyediakan peluang kepada guru dan kakitangan profesional mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan pada peringkat sekolah.	108	4.19	.629
Sekolah menyediakan pelbagai data contohnya prestasi pelajar untuk kegunaan guru dalam meningkatkan pencapaian pelajar.	108	4.14	.662
Sekolah adalah sebuah komuniti pembelajaran yang meningkatkan keberkesanannya secara berterusan. belajar dan kejayaan dan kegagalan.	108	4.22	.585
Kakitangan profesional di sekolah mempunyai tanggungjawab untuk membuat keputusan yang memberi kesan kepada matlamat sekolah	108	4.05	.728
Pentadbir terlibat bersama-sama guru dalam aktiviti pembangunan profesional sekolah.	108	4.02	.831
Pasukan pentadbiran dan saya terlibat sama dalam merancang pelan pembangunan profesional tahunan.	108	3.94	.783
Semua guru terlibat secara aktif dalam proses penentuan berkaitan aspek pengajaran.	108	4.10	.710
Guru besar mempunyai pengetahuan mengenai masalah pengajaran terkini.	108	4.01	.815
Pasukan kepimpinan sekolah kami bertindak sebaik mungkin.	108	4.05	.869
Barisan pentadbir sekolah kami menyokong kerja yang diperlukan dalam sekolah.	108	4.12	.806
Semua pentadbir sekolah kami bekerjasama berpandukan teras objektif sekolah.	108	4.03	.848
Ahli pasukan kepimpinan membahagikan masa dengan sewajarnya.	108	3.99	.779
Pentadbir kami mempunyai matlamat yang jelas.	108	4.04	.796
Pentadbir kami mengetahui tugas mereka yang perlu dilaksanakan.	108	4.04	.760
Pentadbir sekolah kami bersedia melaksanakan idea	108	4.02	.785

yang bernas			
Pasukan kepimpinan sekolah kami membahagikan tugas secara adil mengikut pemberatan tugas kepada guru.	108	3.81	.958
Pasukan kepimpinan sekolah kami adalah jelas dalam pemberian kuasa kepada guru	108	3.98	.875
Peranan kepimpinan dalam sekolah kebanyakannya diisi oleh guru senior dan berpengalaman.	108	3.73	.973
Valid N (Listwise)	108		

Dimensi yang mempunyai nilai min yang paling tinggi adalah dimensi amalan kepimpinan pada item 13 iaitu “wujudnya struktur organisasi formal dalam sekolah contohnya jawatankuasa kurikulum, untuk menyediakan peluang kepada guru dan kakitangan profesional mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan pada peringkat sekolah” (Min: 4.19, Sisihan Piawai 0.629), diikuti dengan visi, misi dan matlamat pada item ke 10 iaitu “guru besar saya menggalakkan untuk mencapai matlamat sendiri dalam pembelajaran profesional” dan item 14 “Sekolah menyediakan pelbagai data contohnya prestasi pelajar untuk kegunaan guru dalam meningkatkan pencapaian pelajar” (Min: 4.14, Sisihan Piawai 0.662) seterusnya budaya sekolah (Min: 4.12, Sisihan Piawai 0.806) pada item ke 22 iaitu “Pasukan kepimpinan sekolah kami menyokong matlamat yang diperlukan dalam sekolah” dan akhirnya dimensi budaya sekolah pada item 19 iaitu “Semua guru mengambil bahagian secara aktif dalam proses membuat keputusan berkaitan aspek pengajaran” (Min: 4.10, Sisihan Piawai 0.710). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa dimensi-dimensi tersebut merupakan dimensi yang paling kerap diamalkan oleh guru besar kerana berada dalam tahap yang tinggi.

Jadual 3 menunjukkan skor min bagi keseluruhan dimensi kepimpinan distributif guru besar berada pada tahap yang sederhana iaitu (Min: 2.75 sehingga 4.03 ; SP: 1.153 sehingga 0.848).

Jadual 3: Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Murid di Daerah Lubok Antu

Item	N	Min	Sisihan Piawai
Semua pentadbir sekolah kami bekerja secara bersama berpandukan teras objektif sekolah.	108	4.03	.848
Saya rasa saya diberi gaji yang berpatutan bagi kerja yang saya lakukan.	108	3.59	.957
Tuntasnya, saya hampir tidak ada peluang untuk naik pangkat bagi kerja saya.	108	2.91	1.000
Barisan pentadbir saya agak cekap dalam melaksanakan kerjayanya.	108	3.66	1.006
Saya tidak suka dengan faedah yang saya dapat.	108	2.50	.972
Apabila saya lakukan kerja yang baik, saya dihargai.	108	3.67	.797
Kebanyakan peraturan dan prosedur membuatkan kerja yang baik sukar dilakukan.	108	3.12	.983
Saya gemar orang yang sama-sama bekerja dengan saya	108	4.03	.922
Kadangkala saya rasa kerja saya tidak bermakna.	108	2.75	1.153
Komunikasi nampaknya baik dalam organisasi ini.	108	3.67	.875
Kenaikan gaji adalah terlalu sedikit dan jarang berlaku	108	2.93	1.150
Pentadbir di sekolah saya berat sebelah terhadap saya.	108	2.77	1.227

Ganjaran kerja yang diberikan adalah seperti yang ditawarkan oleh kebanyakan tempat kerja lain.	108	3.15	.935
Saya tidak dihargai.	108	2.94	1.049
Usaha saya untuk melakukan kerja yang baik jarang dihalang oleh birokrasi.	108	3.28	1.058
Saya mesti bekerja lebih kuat kerana orang yang sama-sama bekerja dengan saya adalah lebih cekap daripada saya.	108	3.60	.937
Saya gemar dengan profesion saya.	108	3.60	1.023
Matlamat organisasi ini tidak jelas bagi saya	108	2.93	1.117
Saya rasa tidak dihargai oleh organisasi apabila saya mengenangkan jumlah gaji saya.	108	2.44	1.026
Di sini, kerjaya guru dapat terus maju seperti di tempat lain	108	2.54	.858
Guru besar saya tidak kisah tentang perasaan orang bawahnya	108	2.66	1.078
Gaji guru di sini adalah saksama.	108	3.43	.867
Tidak banyak balasan baik untuk guru yang berkhidmat di sini	108	2.79	.967
Saya mempunyai terlalu banyak yang perlu dilakukan di tempat kerja	108	3.57	.959
Saya suka menyakat rakan sekerja.	108	3.65	1.105
Saya selalu rasa ketinggalan maklumat dalam organisasi	108	2.87	1.077
Saya rasa gah melaksanakan profesional saya.	108	3.77	1.073
Saya berpuas hati dengan peluang yang ada untuk kenaikan gaji saya.	108	3.69	.914
Kami tidak dapat faedah yang sepatutnya kami dapat.	108	2.99	1.037
Saya menjalankan terlalu banyak kertas kerja.	108	3.44	1.026
Saya tidak rasakan usaha saya diberi ganjaran seperti yang sepatutnya	108	2.91	.952
Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat.	108	3.64	.826
Ada terlalu banyak pertimbangan dalaman dan pergaduhan di tempat kerja.	108	2.85	1.109
Kerja saya sangat menyeronokkan.	108	3.78	.868
Tugasan kerja tidak dijelaskan sepenuhnya	108	2.85	1.021
Valid N (Listwise)	108		

Faktor yang mempunyai nilai min yang paling tinggi adalah faktor motivasi pada item 1 iaitu “semua ahli dalam pasukan kepimpinan sekolah kami bekerja secara bersama berpandukan teras objektif sekolah” (Min: 4.03, Sisihan Piawai 0.848), faktor hygien pada item ke 2 iaitu “Saya rasa saya dibayar jumlah upah yang berpatutan bagi kerjaya yang saya lakukan” (Min: 3.59, Sisihan Piawai 0.957).

Analisis korelasi Pearson telah digunakan untuk mengenal pasti kaitan linear antara dua pemboleh ubah. Pekali korelasi (r) iaitu nilai pengukuran perhubungan antara dua pemboleh ubah digunakan sebagai satu nilai relatif perbandingan kekuatan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji. Data terperinci bagi setiap dimensi dalam kepimpinan distributif ditunjukkan seperti dalam [Jadual 4](#) berkenaan.

Jadual 4: Hubungan Antara Dimensi Kepimpinan Distributif dengan Kepuasan Kerja Guru

	Kepuasan Kerja Guru		
	r	P	Tahap
Kepimpinan Distributif Guru Besar	.565	0.001	Sangat Kuat

Jadual 4 menunjukkan kepimpinan distributif guru besar yang adil dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pekali kolerasi Pearson menunjukkan hubungan signifikan yang sangat kuat antara kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru. Ini bermaksud kajian ini telah menerima hipotesis alternatif yang dinyatakan pada awal kajian.

5. Kesimpulan

Seumpunya kepimpinan distributif ini dipraktikkan secara menyeluruh dengan memberi penekanan kepada dimensi-dimensi yang terdapat dalam kepimpinan distributif, maka ini boleh menjadi satu amalan kepimpinan terbaik yang boleh memberi kepuasan kerja kepada guru.

Hasil keputusan kajian in memberi implikasi positif kepada semua pihak berkenaan seperti Majlis Guru-guru Besar, Pejabat Pendidikan Daerah Lubok Antu, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) Sarawak dan Kementerian Pendidikan Malaysia. Selain itu, hasil keseluruhan kajian memberi impak positif kepada para guru besar di Daerah Lubok Antu khasnya untuk Guru Besar yang mentadbir di SKM Daerah Lubok Antu untuk membuat penilaian sendiri terhadap amalan kepimpinan distributif mereka. Hasil kajian ini boleh dibuat sebagai panduan kepada guru besar di SKM bagi mengaplikasikan amalan kepimpinan yang mereka rasa sesuai dan berkesan dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Sehubungan itu, dapatan ini juga bermanfaat PPD dan juga JPN dalam merangka kurikulum dan mengendalikan kursus kepimpinan bag meningkatkan kualiti warga pendidik era globalisasi kini agar sentiasa bersedia dan berkemahiran tinggi sesuai dengan Amanah yang dipikul.

Berdasarkan hasil daripada kajian yang telah dibuat, antara cadangan yang dapat diutarakan selepas pelaksanaan kajian ini adalah cadangan untuk melakukan sebuah kajian lanjutan untuk penambahbaikan, hubungan kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan guru. Penambahbaikan yang disarankan adalah untuk membuat kajian hubungan kepimpinan distributif guru besar di sekolah luar bandar Sarawak dengan membesarkan skop sekolah tidak mengira SKM ataupun tidak agar pengkaji lain tahu sama ada terdapat perbezaan antara dapatan kajian di SKM dengan mana-mana sekolah luar bandar atau tidak.

Tuntasnya, keputusan kajian yang telah diperolehi mendapati bahawa amalan kepimpinan distributif guru besar adalah tinggi. Perkaitan antara semua elemen kepimpinan distributif dengan tahap kepuasan kerja guru adalah kuat dan sederhana dengan nilai korelasi tertinggi dalam elemen amalan kepimpinan.

Akhir sekali, sumbangan utama kajian ini ialah mendapati bahawa guru besar di daerah Lubok Antu perlu meningkatkan elemen-elemen dalam amalan kepimpinan distributif

seperti memberi lebih peluang kepimpinan, peruntukan masa dan sumber yang mencukupi kepada para guru bagi memberikan kepuasan kerja yang optimum.

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

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

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Setinggi-tinggi penghargaan diberikan kepada semua pihak yang terlibat dalam kajian ini. Respon daripada para peserta kajian dan pihak-pihak yang berkenaan telah memberikan banyak manfaat sepanjang pelaksanaan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan. Namun, kajian dan penerbitan ini telah dibiaya sepenuhnya oleh penyelidik.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Pengkaji tidak menghadapi sebarang konflik kepentingan yang berkaitan dengan penyelidikan, penulisan, atau penerbitan kajian ini. Semua proses kajian telah dilaksanakan dengan baik.

Rujukan

- Alia Yashak, Mohamad Syafiq Ya Shak, Mohd Haniff Mohd Tahir, Dianna Suzieanna, Mohamad Shah & Mohd Faisal Mohamed (2020). Faktor motivasi teori dua factor herzburg dan tahap motivasi guru pendidikan Islam. *Jurnal Sains Insani*, 5(2), 65-74. <https://doi.org/10.33102/sainsinsani.vol5no2.192>
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage.
- Christina, H., & Kurt, W. F. (2008). Research schools: Grounding research in educational practice. *Mind, Brain and Education*, 2(4), 157-160.
- Creswell, J., W., (2014). *Research design* (4th ed.). SAGE Publication Ltd.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute.
- Fuat, T., & Ece, S. (2011). Development of teacher attitude scale towards undesirable intraclass behaviours of students. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 4(32), 44-51. <https://doi.org/10.17066/pdrd.62888>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Gordon, E. (2005). A growing sense of audience: The power of curriculum-based publication. *Teachers and Writers Magazine*, 37(2), 3-13.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)

- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration and Leadership*, 39(2), 192-213.
- Harris, A. (2003a). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 31(2), 169-185.
- Harris, A. (2003b). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy, or possibility? *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Havard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2) 153-171.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. DfES Publications.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction (1st vol.)*. Rand McNally.
- Misbah, S. (2015). *Amalan kepemimpinan distributif di kalangan guru besar sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur* [Tesis Sarjana, Universiti Malaya]
- Nas, N. N. (2021, November 16). Beban kerja bertindan bawa tekanan guru. *Berita Harian*. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2021/11/888214/beban-kerja-bertindan-bawa-tekanan-guru>
- Pashiardis, P., Kythreotis, A., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Patrick, L. R. (2015). *The relationship between the distributed leadership readiness of West Virginia principals and their perceptions of selected school-based Committees*. [Graduate Thesis, West Virginia University] <https://researchrepository.wvu.edu/etd/6504>
- Razak, N. (2018). *Sekolah kurang murid: Penyebab dan dampaknya*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Robinson, V. J., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Spector, P., E., (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spillane, J. P. (2008). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J.B., (2004). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(4), 489-516. <http://dx.doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Thien, L. M. (2019). Distributive leadership functions, readiness for change, and teachers' affective commitment to change: A partial least squares analysis. *Sage Journals*, 9(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019846209>

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development Review*, 7(5), 32-42
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144968308>