

HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN KEPUASAN KERJA DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI NEGERI SARAWAK

THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION AMONG SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN SARAWAK

Dayang Hironi binti Awang Kipli ^{1*}
Khalip bin Musa ²

¹ Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan, Kompleks Pendidikan Nilai, 71760, Negeri Sembilan, Malaysia (E-mail: dayanghironi@iab.edu.my)

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

*Corresponding author: dayanghironi@iab.edu.my

Article history

Received date : 16-5-2026

Revised date : 17-5-2026

Accepted date : 2-6-2026

Published date : 11-6-2026

To cite this document:

Awang Kipli, D. H., & Musa, K. (2026). Hubungan kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (83), 211 – 221.

Abstrak: *Kajian ini bertujuan untuk meneliti tahap kepimpinan distributif pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk tinjauan dengan melibatkan 378 orang guru yang dipilih melalui teknik persampelan rawak berstrata dan rawak mudah daripadasekolah menengah yang berada dibawah pentadbiran 30 Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di Sarawak. Instrumen kajian terdiri daripada Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) bagi mengukur kepimpinan distributif dan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) bagi mengukur kepuasan kerja guru. Analisis deskriptif mendapati tahap kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi ($M=4.27$, $SP=0.56$), manakala tahap kepuasan kerja guru juga tinggi ($M=4.19$, $SP=0.52$). Analisis korelasi Spearman menunjukkan wujud hubungan positif yang sederhana dan signifikan antara kepimpinan distributif dan kepuasan kerja ($r=.598$, $p<.001$). Dapatan kajian merumuskan bahawa amalan kepimpinan distributif pengetua mempunyai hubungan yang signifikan pada tahap sederhana dengan kepuasan kerja guru. Implikasi kajian membuktikan bahawa amalan kepimpinan distributif pengetua berupaya mempengaruhi kepuasan kerja guru, dimana ia secara langsung boleh menyumbang kepada keberkesanan sekolah dalam menyediakan perkhidmatan pendidikan.*

Kata Kunci: *Kepimpinan distributif, kepuasan kerja, guru, sekolah menengah kebangsaan.*

Abstract: *This study aims to examine the level of distributive leadership of principals and its relationship with teacher job satisfaction in national secondary schools in Sarawak. This study uses a quantitative survey approach involving 378 teachers selected through stratified random*

sampling techniques and simple random sampling techniques from secondary schools under the administration of 30 District Education Offices (PPDs) in Sarawak. The study instruments consist of the Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) to measure distributive leadership and the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) to measure teacher job satisfaction. Descriptive analysis found that the level of distributive leadership was at a high level ($M=4.27$, $SP=0.56$), while the level of teacher job satisfaction was also high ($M=4.19$, $SP=0.52$). Spearman correlation analysis showed that there was a moderate and significant positive relationship between distributive leadership and job satisfaction ($r=.598$, $p<.001$). The study findings concluded that the principal's distributive leadership practices had a moderate significant relationship with teacher job satisfaction. The implications of the study prove that principals' distributive leadership practices are able to influence teachers' job satisfaction, which can directly contribute to the school's effectiveness in providing educational services.

Keywords: *Distributed leadership, job satisfaction, teacher, secondary school.*

Pengenalan

Pendidikan di Malaysia menekankan peranan kepimpinan sekolah sebagai pemacu transformasi pendidikan. Dalam konteks Sarawak, cabaran geografi, kepelbagaian budaya dan jurang pembangunan bandar-luar bandar menuntut kepimpinan yang lebih kolaboratif (Khalip Musa, 2024). Kepimpinan distributif menekankan perkongsian tanggungjawab dalam kalangan pengetua, guru kanan dan guru biasa untuk meningkatkan kecekapan organisasi (Spillane, 2006; Gronn, 2002).

Pada masa kini, sistem pendidikan negara sedang melalui fasa transformasi selaras dengan keperluan PPPM 2013–2025, agenda Transformasi Sekolah 2025 (TS25), dan adaptasi terhadap cabaran Revolusi Industri 4.0. Pendidikan digital, penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam PdP, serta penekanan kepada kemahiran abad ke-21 menjadikan peranan pemimpin sekolah semakin kompleks. Justeru, gaya kepimpinan distributif yang menggalakkan perkongsian tanggungjawab dan keputusan bersama sangat diperlukan untuk memastikan pelaksanaan dasar-dasar pendidikan berjalan secara efektif dan inklusif.

Dalam konteks Sarawak, contoh pelaksanaan TS25 di sekolah-sekolah bandar seperti Kuching dan Miri menunjukkan peningkatan pencapaian akademik dan motivasi guru apabila pengetua memberi autonomi kepada jawatankuasa panitia dan guru kanan untuk merancang strategi pengajaran. Sebaliknya, sekolah di pedalaman seperti di Kapit atau Belaga memerlukan kepimpinan distributif untuk menangani isu kekurangan guru opsyen, akses internet yang terhad, serta kekangan prasarana. Perkongsian tanggungjawab kepimpinan dengan guru kanan dan ketua panitia dapat memastikan proses pengajaran tidak terjejas dan beban kerja diagihkan secara adil.

Pernyataan Masalah

Kajian-kajian mutakhir menunjukkan guru di Sarawak menghadapi isu kepuasan kerja akibat beban kerja berlebihan, kurang pengiktirafan, serta gaya kepimpinan yang masih berpusat kepada pengetua (Murshida & Bity, 2024). Walaupun PPPM 2013–2025 menekankan kepimpinan kolaboratif, pelaksanaannya masih belum konsisten. Umahdevi & Jamal@Nordin (2024), mendapati bahawa guru lebih puas hati apabila kepimpinan sekolah bersifat distributif dan memberi ruang kepada guru untuk membuat keputusan.

Namun, dalam konteks pendidikan di Sarawak, cabaran yang dihadapi lebih kompleks kerana faktor geografi dan lokaliti. Negeri ini mempunyai keluasan wilayah yang besar dengan taburan sekolah menengah di kawasan bandar, separa bandar, luar bandar dan pedalaman. Sekolah di kawasan pedalaman seperti di Kapit, Belaga, atau Baram sering berdepan masalah kekurangan guru opsyen, kesukaran akses jalan raya dan internet, serta terhadapnya interaksi dengan dunia luar. Faktor-faktor ini bukan sahaja menjejaskan keberkesanan pengurusan sekolah, tetapi juga mempengaruhi kepuasan kerja guru yang berhadapan dengan tekanan tugas melebihi kapasiti.

Selain itu, terdapat jurang yang ketara antara sekolah di kawasan bandar seperti Kuching atau Miri yang mempunyai akses lebih baik kepada kemudahan ICT, latihan profesional, serta sumber pengajaran, berbanding sekolah di pedalaman yang masih bergantung kepada kemudahan asas yang terhad. Jurang ini menyebabkan kepimpinan pengetua di pedalaman lebih terdedah kepada gaya kepimpinan berpusat kerana guru kurang diberi autonomi dalam membuat keputusan. Misalnya, program transformasi pendidikan seperti TS25 lebih mudah dilaksanakan di sekolah bandar kerana kemudahan infrastruktur mencukupi, manakala sekolah pedalaman berdepan kesukaran dari segi tenaga pengajar dan sokongan komuniti.

Tambahan pula, perkembangan semasa seperti keperluan pembelajaran digital, pentaksiran bilik darjah (PBD), serta integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam pendidikan semakin menonjol selepas pandemik COVID-19. Namun, banyak sekolah di pedalaman Sarawak tidak dapat mengikuti perkembangan ini kerana keterbatasan capaian internet dan prasarana teknologi. Hal ini mewujudkan jurang pendidikan terbesar di Sarawak, yang menuntut gaya kepimpinan lebih fleksibel dan distributif agar beban kerja dapat diagihkan secara adil serta guru merasa lebih dihargai dalam membuat keputusan.

Justeru, isu-isu ini memperlihatkan keperluan mendesak untuk mengamalkan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sarawak. Pendekatan ini bukan sahaja mampu mengurangkan beban tugas guru, malah berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, membina budaya kolaboratif, dan seterusnya mengurangkan jurang pendidikan antara sekolah bandar dan pedalaman.

Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, beberapa objektif kajian telah dibentuk untuk melihat hubungan antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.

1. Mengetahui tahap kepimpinan distributif pengetua sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.
2. Mengetahui tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.
3. Mengetahui hubungan antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.

Soalan Kajian

Berdasarkan objektif-objektif kajian, berikut ialah soalan-soalan kajian untuk kajian ini.

4. Apakah tahap kepimpinan distributif pengetua sekolah menengah kebangsaan di Sarawak?
5. Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak?
6. Adakah terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru di Sarawak?

Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan-persoalan kajian, hipotesis nol adalah seperti berikut:

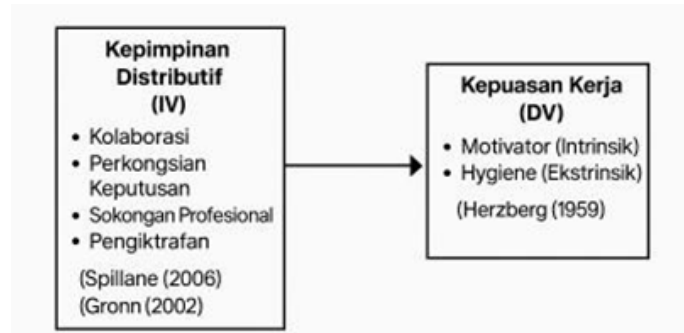
H_{01} : Tidak terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.

Kerangka Teoritikal Kajian

Kajian ini berlandaskan Teori Kepimpinan Distributif oleh Spillane (2006) dan Gronn (2002) yang menekankan bahawa kepimpinan bukan hanya terletak pada seorang individu, tetapi merupakan amalan kolektif yang tersebar melalui interaksi sosial antara pengetua, guru kanan, dan warga sekolah lain. Kepimpinan distributif menekankan kerjasama, perkongsian kuasa, dan tanggungjawab bersama untuk mencapai keberkesanan organisasi. Selain itu, kajian ini turut berasaskan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menilai kepuasan kerja melalui faktor motivator (intrinsik) seperti pencapaian, pengiktirafan, serta pembangunan profesional, dan faktor hygiene (ekstrinsik) seperti gaji, keadaan kerja, serta dasar organisasi. Gabungan teori ini mengukuhkan kerangka konseptual kajian dengan menghubungkan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja guru.

Kerangka Konseptual Kajian

Kajian ini meletakkan Kepimpinan Distributif sebagai IV (Independent Variable) yang meliputi kolaborasi, perkongsian keputusan, sokongan profesional dan pengiktirafan, berasaskan teori Spillane (2006) dan Gronn (2002) yang menekankan kepimpinan sebagai amalan kolektif. Kepuasan Kerja sebagai DV (Dependent Variable) dinilai melalui Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang membezakan faktor motivator (intrinsik) dan hygiene (ekstrinsik). Gabungan teori ini menjelaskan bagaimana kepimpinan distributif mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah menengah.



Rajah 1 : Kerangka Konseptual

Tinjauan Literatur

Kajian literatur terkini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif semakin diiktiraf sebagai pendekatan penting dalam pendidikan kerana keupayaannya membina budaya kerja kolaboratif dan meningkatkan kesejahteraan guru. Harris (2019) menegaskan bahawa kepimpinan distributif dapat mewujudkan persekitaran sekolah yang inklusif melalui perkongsian tanggungjawab, manakala Marks (2023) menekankan bahawa penggiliran kepimpinan dapat mengurangkan kebergantungan kepada seorang pemimpin serta beban kerja guru. Kajian Choi et al. (2024) turut menyokong pandangan ini dengan membuktikan bahawa pengagihan tanggungjawab mampu menurunkan tekanan kerja dan mengukuhkan kesalinghubungan organisasi dalam kalangan guru.

Dalam konteks Malaysia, kepimpinan distributif semakin diperkukuh melalui dasar seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, khususnya Anjakan 5 yang menekankan kepimpinan berprestasi tinggi di sekolah. Kajian Khalip Musa (2024) mendapati pelaksanaan Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang memberi peluang kepada guru terlibat dalam pembuatan keputusan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Dapatan serupa oleh Yusuf dan Noor (2024) serta Hussaini (1998) di sekolah luar bandar Sarawak menunjukkan guru yang menerima pengiktirafan kepimpinan lebih berpuas hati terhadap profesion mereka. Dalam era digital pasca pandemik, kepimpinan distributif turut dilihat relevan bagi menghadapi cabaran global seperti Kemahiran Abad ke-21 dan integrasi teknologi, sekali gus membantu merapatkan jurang pendidikan antara kawasan bandar dan luar bandar di Sarawak.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif berbentuk tinjauan kerana pendekatan ini membolehkan pengkaji mengumpul data secara menyeluruh daripada populasi sasaran dalam tempoh masa yang singkat serta membolehkan generalisasi dilakukan ke atas populasi yang lebih besar (Creswell, 2018). Reka bentuk tinjauan dipilih kerana ia sesuai untuk mengukur tahap kepimpinan distributif pengetua, tahap kepuasan kerja guru, serta hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Populasi kajian terdiri daripada 378 orang guru sekolah menengah kebangsaan di seluruh Sarawak, yang berada di bawah pentadbiran 30 Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Populasi ini dipilih kerana ia mewakili kepelbagaian latar belakang geografi, termasuk sekolah bandar, separa bandar, luar bandar, dan pedalaman. Hal ini membolehkan dapatan kajian menggambarkan realiti sebenar sistem pendidikan di Sarawak yang berdepan dengan cabaran lokaliti, infrastruktur dan jurang bandar-pedalaman.

Reka bentuk pendekatan kuantitatif digunakan dalam kajian ini kerana data yang dikutip adalah dianalisis menggunakan ujian statistik dan masalah kajian dinyatakan dalam bentuk hipotesis (Chua, 2010). Populasi kajian ini adalah seramai 38,981 orang guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak dengan saiz sampel minimum yang diperlukan adalah sebanyak 378 orang guru (Krejcie & Morgan, 1970). Penentuan saiz sampel kajian ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Teknik persampelan rawak berstrata digunakan bagi menentukan jumlah sampel mengikut 30 pejabat Pendidikan daerah. Ini melibatkan proses populasi dipecahkan kepada beberapa kumpulan yang memiliki sifat yang sama iaitu homogen, seterusnya sampel dipilih secara rawak mudah daripada setiap kumpulan tersebut (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Bagi menentukan saiz sampel, kajian ini merujuk kepada jadual Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan jumlah populasi, saiz sampel minimum yang disarankan adalah 378. Sampel ini dipilih menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata, iaitu setiap strata mewakili daerah pendidikan (PPD). Kaedah ini dipilih kerana ia memberi peluang yang adil kepada setiap unit dalam populasi untuk dipilih, di samping memastikan representasi yang seimbang mengikut lokasi sekolah. Pemilihan sampel mengikut sekolah pula dijalankan melalui teknik persampelan rawak mudah. Instrumen kajian terdiri daripada dua set soal selidik yang telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya dalam kajian lepas: *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibangunkan oleh Gordon (2005) dan diperluas oleh Zakaria, Z., & Ismail, S. N. (2021) digunakan bagi mengukur tahap kepimpinan distributif pengetua. Instrumen ini menilai dimensi seperti kolaborasi, perkongsian keputusan, sokongan profesional dan pengiktirafan.

Menurut Abdul Hamid, L. B., & Sukir, N. I. (2022), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dibangunkan oleh Weiss et al. (1977) digunakan untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru. Instrumen ini mengandungi dua dimensi utama iaitu faktor motivator (intrinsik) seperti pencapaian dan pengiktirafan, serta faktor hygiene (ekstrinsik) seperti gaji, keadaan kerja, dasar organisasi, dan hubungan dengan rakan sekerja. Prosedur pengumpulan data dilaksanakan dengan mengedarkan borang soal selidik kepada sampel guru melalui pentadbir sekolah dengan kebenaran Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS). Responden diberikan masa yang mencukupi untuk melengkapkan soal selidik dengan jaminan kerahsiaan data yang dikumpul.

Kaedah analisis data dijalankan menggunakan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Analisis melibatkan: Statistik deskriptif (min, sisihan piawai, frekuensi dan peratusan) bagi menentukan tahap kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru. Statistik inferensi, iaitu analisis korelasi Spearman digunakan untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antara kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru. Kaedah ini sesuai kerana data kajian berbentuk ordinal dan tidak memenuhi sepenuhnya andaian normaliti.

Secara keseluruhannya, metodologi kajian ini dirangka dengan teliti untuk memastikan data yang dikumpul bersifat sahih, boleh dipercayai, serta dapat memberi gambaran menyeluruh mengenai hubungan kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif berbentuk tinjauan. Saiz sampel melibatkan sebanyak 378 orang guru. Teknik pensampelan rawak berstrata dan rawak mudah digunakan untuk menentukan jumlah sampel.

Analisis Data

Data menunjukkan majoriti sampel kajian 63.5 peratus (240 orang) guru SMK di negeri Sarawak terdiri daripada guru perempuan, manakala selebihnya 36.5 peratus (138 orang) terdiri daripada guru lelaki. Sebahagian besar guru SMK di negeri Sarawak 49.7 peratus (188 orang) terdiri daripada mereka yang berumur dalam lingkungan 41 hingga 50 tahun, manakala 33.1 peratus (125 orang) adalah dalam kalangan mereka yang berumur antara 31 hingga 40 tahun, 9.3 peratus (35 orang) pula terdiri daripada mereka yang berumur melebihi umur 51 tahun. Guru SMK di negeri Sarawak yang berumur kurang daripada 30 tahun merupakan mereka yang paling sedikit menjadi responden kajian iaitu hanya 7.9 peratus (30 orang).

Berdasarkan pengalaman mengajar, analisis kajian menunjukkan majoriti sampel kajian guru SMK di negeri Sarawak 32.0 peratus (121 orang) terdiri daripada mereka yang telah mempunyai pengalaman mengajar melebihi 21 tahun, diikuti dengan guru yang berpengalaman mengajar antara 11 hingga 15 tahun iaitu 23.3 peratus (88 orang), 20.6 peratus (78 orang) berpengalaman mengajar antara 16 hingga 20 tahun, seterusnya 18.0 peratus (68 orang) merupakan mereka yang telah berpengalaman antara 6 hingga 10 tahun, manakala yang paling sedikit 6.1 peratus (23 orang) merupakan guru yang mempunyai pengalaman mengajar antara 1 hingga 5 tahun. Selain itu, analisis terhadap profil responden menunjukkan bahawa kebanyakan responden 44.4 peratus (168 orang) berada dalam gred jawatan DG 48, manakala 27.2 peratus (103 orang) guru berada dalam gred jawatan DG 44, 10.6 peratus (40 orang) berada di gred DG 41, 7.9 peratus (30 orang) merupakan guru gred DG 52, 7.4 peratus (28 orang) adalah dalam gred DG 54 dan paling sedikit 2.4 peratus (9 orang) guru berada di lain-lain gred. Berdasarkan profil kelulusan akademik pula, hasil kajian menunjukkan majoriti sampel kajian iaitu 73.5 peratus (278 orang) guru SMK di negeri Sarawak terdiri daripada guru yang berkelulusan ijazah sarjana, berbanding 23.5 peratus (89 orang) guru yang mempunyai

kelulusan ijazah sarjana muda. Hanya 2.1 peratus (8 orang) guru berkelulusan ijazah kedoktoran (PhD atau setaraf) dan 0.7 peratus (3 orang) guru juga berkelulusan diploma.

Tahap Kepimpinan Distributif

Tahap kepimpinan distributif dinilai daripada empat dimensi iaitu Penetapan Dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah; Budaya Sekolah: Kerjasama, Kolaborasi dan Komuniti Pembangunan Profesional; Perkongsian Tanggungjawab; dan Amalan Kepimpinan. Ini dapat dilihat dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Tahap Kepimpinan Distributif

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Penetapan Dan Perkongsian Misi, Visi Dan Matlamat Sekolah	4.05	0.39	Tinggi
Budaya Sekolah: Kerjasama, Kolaborasi Dan Komuniti Pembangunan Profesional	4.26	0.56	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.12	0.60	Tinggi
Amalan Kepimpinan	4.04	0.69	Tinggi
Keseluruhan	4.12	0.55	Tinggi

Analisis deskriptif menunjukkan tahap kepimpinan distributif pengetua berada pada tahap tinggi secara keseluruhan (Min=4.12, SP=0.55). Dimensi Budaya Sekolah: Kerjasama, Kolaborasi Dan Komuniti Pembangunan Profesional mencatatkan skor min tertinggi (4.26); diikuti Perkongsian Tanggungjawab (4.12); dan Penetapan Dan Perkongsian Misi, Visi Dan Matlamat Sekolah (4.05). Walaupun dimensi dan Amalan Kepimpinan memperoleh skor paling rendah (4.04), ia tetap berada pada tahap tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua di Sarawak lebih mengutamakan aspek Kerjasama, Kolaborasi Dan Komuniti Pembangunan Profesional kepada guru dalam mengamalkan kepimpinan distributif.

Tahap Kepuasan Kerja

Tahap kepuasan kerja dinilai daripada dua dimensi iaitu motivator dan *hygiene*. Ini dapat dilihat dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2: Tahap Kepuasan Kerja

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Motivator	3.98	0.46	Tinggi
Hygiene	4.15	0.59	Tinggi
Keseluruhan	4.07	0.52	Tinggi

Analisis deskriptif menunjukkan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi secara keseluruhan (Min=4.07, SP=0.52). Dimensi Hygiene mencatatkan skor min tertinggi (4.15), menunjukkan guru lebih menekankan faktor luaran seperti keadaan kerja, gaji dan dasar organisasi. Dimensi Motivator pula memperoleh min 4.15, yang masih berada pada tahap tinggi, mencerminkan bahawa pencapaian, pengiktirafan dan autonomi turut mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Hubungan Kepimpinan Distributif Dengan Kepuasan Kerja

Hubungan kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak dapat dilihat dalam Jadual 3 di bawah. Analisis korelasi Spearman digunakan untuk menguji hipotesis nol pertama (H_0) yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja.

Jadual 3: Korelasi Kepimpinan Distributif dengan Kepuasan Kerja

		Korelasi	
		Kepimpinan Distributif	Kepuasan Kerja Guru
Kepimpinan Distributif	Pearson Correlation	1	.413**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	378	378
Kepuasan Kerja Guru	Pearson Correlation	.413**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	378	378

Analisis korelasi Spearman menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana antara kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru ($r = .413$, $p < .001$). Ini bermaksud amalan kepimpinan distributif pengetua mempunyai hubungan secara signifikan pada tahap sederhana dengan kepuasan kerja guru. Kesimpulannya H_0 gagal ditolak. Dapatan ini menyokong teori menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja.

Perbincangan Dapatan Kajian

Kajian ini meneliti hubungan antara kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru dengan mengambil kira pelbagai dimensi kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif secara keseluruhan adalah tinggi (Min=4.27), selaras dengan kajian literatur yang menekankan kepentingan pengagihan tanggungjawab, sokongan profesional, kolaborasi, dan pengiktirafan (Spillane, 2006; Gronn, 2002). Antara dimensi yang diteliti, sokongan profesional merupakan faktor yang paling dominan, mencatat skor tertinggi. Ini memberi gambaran bahawa pengetua menitikberatkan pembangunan potensi guru melalui bimbingan, latihan profesional berterusan dan pengukuhan hubungan kerja. Dapatan ini sejajar dengan kajian Khalip Musa (2024) yang menunjukkan bahawa kepimpinan berasaskan kolaborasi memberi kesan positif terhadap motivasi dan kesejahteraan kerja guru, khususnya dalam konteks pelaksanaan dasar Transformasi Sekolah 2025 (TS25).

Dimensi sokongan profesional ini turut memperlihatkan penekanan terhadap kesejahteraan psikososial guru. Hal ini penting kerana guru di Sarawak bukan sahaja berhadapan dengan beban tugas yang tinggi, tetapi juga cabaran geografi, akses infrastruktur, dan kekangan sumber pendidikan di kawasan luar bandar. Zoolaiha dan Omar (2017) mendapati bahawa pengetua yang memberi penekanan terhadap sokongan interpersonal dan kebajikan guru mampu meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja. Walaupun begitu, dapatan kajian ini tidak menafikan kepentingan dimensi lain seperti kolaborasi, perkongsian keputusan dan pengiktirafan, kerana kepimpinan berkesan bergantung kepada kebolehan pemimpin mengimbangi semua dimensi secara strategik, sebagaimana ditekankan oleh Bolman dan Deal (2017).

Dari sudut kepuasan kerja, dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi (Min keseluruhan=4.19). Dimensi hygiene mencatat skor min tertinggi (4.22), diikuti faktor motivator (4.15). Hal ini selaras dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menekankan bahawa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh faktor luaran seperti kestabilan kerjaya, dasar organisasi, hubungan sesama rakan sekerja dan keselamatan pekerjaan. Kajian Yusuf dan Mahmud (2024) serta Li. Z. et al. (2024) turut menyokong dapatan ini apabila mendapati bahawa faktor hubungan interpersonal dan kestabilan jawatan menjadi penyumbang utama kepada kepuasan kerja guru. Walaupun faktor motivator seperti pencapaian dan pengiktirafan turut penting, dapatan ini menunjukkan guru di Sarawak lebih menghargai kestabilan kerjaya dan sokongan organisasi dalam menghadapi cabaran pendidikan semasa.

Selain itu, kajian ini juga mendapati wujud hubungan positif sederhana antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru ($r = 0.598$, $p < .001$). Hubungan ini menggambarkan bahawa semakin tinggi amalan kepimpinan distributif oleh pengetua, semakin tinggi tahap kepuasan kerja guru. Dapatan ini seiring dengan kajian oleh Samancioğlu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020) yang membuktikan bahawa gaya kepimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif memberi impak positif terhadap kesejahteraan kerja guru. Dalam konteks sekolah menengah di Sarawak, penemuan ini amat signifikan kerana guru di kawasan luar bandar dan pedalaman sering berhadapan dengan kekangan sumber, tekanan kerja dan cabaran geografi. Oleh itu, gaya kepimpinan yang menekankan pengagihan tanggungjawab, sokongan psikososial, dan pengiktirafan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif yang diamalkan secara berkesan mampu memperkukuh motivasi dan kepuasan kerja guru. Pengetua yang mampu mengimbangi keempat-empat dimensi kepimpinan (struktur, sumber manusia, politik dan simbolik) serta menitikberatkan faktor-faktor ekstrinsik dan intrinsik dalam kepuasan kerja dapat mewujudkan budaya sekolah yang lebih harmoni, progresif dan selari dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 –2025.

Kesimpulan

Kajian ini mencerminkan bahawa secara keseluruhannya, pemimpin sekolah di Sarawak telah berjaya mengamalkan pendekatan kepimpinan distributif yang sesuai dengan konteks dan keperluan guru, seterusnya memberi kesan positif terhadap tahap kepuasan kerja dalam kalangan mereka. Secara keseluruhannya, kajian ini telah memberikan sumbangan signifikan kepada bidang kepimpinan pendidikan, khususnya dalam memperkukuhkan pemahaman tentang bagaimana kepimpinan yang berteraskan kolaborasi, perkongsian keputusan, sokongan profesional, dan pengiktirafan dapat meningkatkan kesejahteraan psikologi guru serta komitmen mereka terhadap organisasi. Kajian ini juga membawa implikasi penting terhadap amalan kepimpinan sekolah, pelaksanaan dasar pendidikan, serta pembangunan profesional pemimpin sekolah di Malaysia, terutamanya di negeri Sarawak yang berdepan dengan cabaran geografi, kepelbagaian etnik dan jurang pembangunan bandar dan luar bandar.

Rujukan

- Abdul Hamid, L. B., & Sukir, N. I. (2022). *The relationship between self-efficacy, burnout and job satisfaction among school teachers in Selangor*. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 5399–5412.
- Azizah, S., Rahim, A., & Sani, N. (2024). Pengiktirafan dan kesejahteraan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 49(1), 13 –28
- Choi, J., Park, H., & Kim, S. (2024). *Teacher leadership and job satisfaction: Workload distribution and organizational connectedness*. *Journal of Educational Administration* , 62(2), 221–240.
- Chua, Y. P. (2014). *Asas statistik penyelidikan: Analisis data skala ordinal dan skala nominal*. McGraw- Hill Education.
- Chua, L. C. (2010). *A follow-up study of commitment and job satisfaction* . [Unpublished study].
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed.)*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451
- Harris, A. (2019). *Distributed leadership: Growing the school capacity for improvement*. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 713–726.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: According to the evidence*. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). *Distributed leadership in practice*. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 615–635. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Hussaini, H. (1998). Kepuasan kerja di kalangan guru sekolah rendah: Kajian kes di SRK Tabuan dan SRK Encik Buyong, Kuching, Sarawak (Projek Ijazah tidak diterbitkan). Universiti Malaysia Sarawak.
- Ismail, S., Kamaruddin, M., & Liew, C. Y. (2022). Dominasi rangka simbolik dalam kepimpinan pengetua sekolah rendah bandar. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 39(2), 67 – 83.
- Jusoh, M. M., & Ismail, S. N. (2021). Hubungan antara iklim sekolah dan komitmen guru. *International Journal of Education, Psychology and Counselling* , 6(42), 519–534. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.642042>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2). Putrajaya: KPM.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023). Laporan Tahunan Sistem Pendidikan Malaysia. Putrajaya: KPM.
- Li, Z., et al. (2024). *How distributed leadership affects social and emotional competence of adolescents*. *Frontiers in Psychology / PMC*.
- Musa, K. (2024). Cabaran pemimpin pertengahan di sekolah serta solusi pengamalan kepimpinan guru. *Journal Dunia Pendidikan*, 6(2), 15–24. [Manuscript in preparation, with Suriani Abdul Hamid, Suzyanty Mohd Shokory & Marinah Awang].
- Musa, K. (2025). *Understanding job satisfaction among special education teachers using Herzberg’s Two- Factor Theory*

- Khalip Musa. (2024). Kepimpinan distributif dan kepuasan kerja guru dalam program TS25. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan Malaysia*, 14(2), 44–59.
- Lai, E. E. F. (2020). Kepuasan kerja sebagai pengantara dalam hubungan iklim sekolah, komitmen dan motivasi dengan prestasi kerja guru di Sarawak.
- Lai, E. E. F., & Han, C. G. K. (2020). Peranan komitmen guru, motivasi guru, iklim sekolah, kepuasan kerja berdasarkan analisis IPMA. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(4), 262–274.
- Marks, J. (2023). *Shared leadership rotation and teacher well-being: Organizational implications*. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 345–360.
- Raja Nurmunira Raja Abdul Aziz, & Mohamed Yusof Hanafiah. (2022). Hubungan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kinta Selatan, Perak. *Management Research Journal*, 11(2), 1–13.
- Robinson, V. M. J. (2024). *Leadership and school improvement: A study of teacher job satisfaction*. *International Journal of Educational Leadership*, 25(2), 43–58.
- Salleh, R., Jamaluddin, A., & Chong, C. P. (2021). Kepuasan kerja guru di pedalaman Sarawak: Satu tinjauan. *Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 16(3), 92–104.
- Samancıoğlu, M., Bağlibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2), em0052. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Subramaniam, A. A. (2022). *The relationship between job satisfaction and commitment among national school teachers in South Kinta District, Perak*. *Management Research Journal*, 11(2), 1–13. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.2.1.2022>
- Tucaliuc, M., Ratiu, L., Curseu, P. L., & Muntean, A. F. (2025). *The bright and dark sides of distributed leadership in schools: A joint structural and functional perspective on distributed leadership, work performance and job satisfaction*. *Education Sciences*, 15(4), 481. <https://doi.org/10.3390/educsci15040481>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Yang, X., & Chang, Y. C. (2024). *The effects of perceived distributed leadership on teacher professional development: The mediating role of teacher professional learning community*. *Journal of Pedagogical Research*, 8(4), 163–177. <https://doi.org/10.33902/JPR.202429304>
- Yusuf, M. N., & Noor, M. Y. M. (2024). Kepimpinan distributif pengetua dan efikasi sendiri guru di sekolah menengah daerah Saratok, Sarawak. *Trends in Undergraduate Research*, 7(1), h1–11. <https://doi.org/10.33736/tur.6842.2024>