

KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU DI SEKOLAH MENENGAH NEGERI SARAWAK

JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN SARAWAK

Dayang Hironi Awang Kipli^{1 2}
Khalip Musa^{3*}

¹ Institut Aminuddin Baki Cawangan Sarawak, Malaysia.

² Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: dayanghironi@iab.edu.my

³ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia.

Email: khalip@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Awang Kipli, D. H., & Musa, K. (2026). Kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru di sekolah menengah negeri Sarawak. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 238 – 247.

Abstrak: Kepimpinan distributif menekankan perkongsian pengaruh, tanggungjawab dan pembuatan keputusan dalam organisasi sekolah. Walaupun pendekatan ini sering dikaitkan dengan hasil kerja guru yang positif, mekanisme yang menghubungkannya dengan komitmen organisasi masih memerlukan bukti empirikal dalam konteks sekolah menengah di Sarawak. Kajian ini bertujuan menguji kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru. Reka bentuk kuantitatif berbentuk tinjauan keratan rentas digunakan dengan melibatkan 378 orang guru sekolah menengah kebangsaan daripada 30 Pejabat Pendidikan Daerah di Sarawak yang dipilih melalui persampelan rawak berstrata. Instrumen kajian mengandungi 40 item kepimpinan distributif, 28 item kepuasan kerja dan 18 item komitmen organisasi. Nilai Cronbach's alpha bagi ketiga-tiga konstruk masing-masing ialah .883, .756 dan .873. Data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics versi 25 dan PROCESS Macro Model 4 dengan 5,000 pensampelan semula bootstrap. Tahap kepimpinan distributif adalah tinggi ($M = 4.27$, $SP = 0.56$), manakala kepuasan kerja guru juga tinggi ($M = 4.19$, $SP = 0.52$). Kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja ($r = .598$, $p < .001$) dan komitmen organisasi ($r = .621$, $p < .001$). Analisis mediasi menunjukkan kesan tidak langsung yang signifikan, $ab = .1898$, dengan selang keyakinan bootstrap 95% [.1409, .2433]. Oleh sebab selang keyakinan tersebut tidak merangkumi sifar, kepuasan kerja disahkan sebagai mediator yang signifikan. Dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan distributif dapat mengukuhkan

komitmen organisasi guru melalui pembentukan pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Implikasi kajian menekankan kepentingan penglibatan guru dalam pembuatan keputusan, kolaborasi profesional, sokongan kepimpinan, pengiktirafan dan perkongsian tanggungjawab yang bermakna.

Kata Kunci: *kepimpinan distributif; kepuasan kerja; komitmen organisasi; guru sekolah menengah; analisis mediasi; Sarawak*

Abstract: *Distributed leadership emphasizes shared influence, responsibility, and decision-making within school organizations. Although this approach is often associated with positive teacher work outcomes, the mechanism connecting it to organizational commitment still requires empirical evidence within the context of secondary schools in Sarawak. This study aims to examine job satisfaction as a mediator in the relationship between distributed leadership and teachers' organizational commitment. A quantitative cross-sectional survey design was employed involving 378 national secondary school teachers from 30 District Education Offices in Sarawak, selected through stratified random sampling. The research instrument contained 40 items on distributed leadership, 28 items on job satisfaction, and 18 items on organizational commitment. The Cronbach's alpha values for the three constructs were .883, .756, and .873, respectively. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics Version 25 and PROCESS Macro Model 4 with 5,000 bootstrap resamples. The level of distributed leadership was high ($M = 4.27$, $SD = 0.56$), while teachers' job satisfaction was also high ($M = 4.19$, $SD = 0.52$). Distributed leadership had a positive and significant relationship with job satisfaction ($r = .598$, $p < .001$) and organizational commitment ($r = .621$, $p < .001$). Mediation analysis indicated a significant indirect effect, $ab = .1898$, with a 95% bootstrap confidence interval of $[.1409, .2433]$. Because the confidence interval does not span zero, job satisfaction was confirmed as a significant mediator. The findings indicate that distributed leadership can strengthen teachers' organizational commitment by fostering more satisfying work experiences. Study implications highlight the importance of teacher participation in decision-making, professional collaboration, leadership support, recognition, and meaningful shared responsibility.*

Keywords: *Distributed Leadership; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Secondary School Teachers; Mediation Analysis; Sarawak*

Pengenalan

Keberkesanan sesebuah sekolah bukan sahaja ditentukan oleh struktur pentadbiran atau pencapaian akademik, tetapi juga oleh keupayaan organisasi membina kepuasan dan komitmen dalam kalangan guru. Guru yang komited lebih cenderung menerima matlamat sekolah, mengekalkan penglibatan profesional dan memberikan usaha tambahan untuk menjayakan perubahan pendidikan.

Dalam persekitaran sekolah yang semakin kompleks, kepimpinan tidak lagi wajar difahami sebagai tindakan pengetua secara bersendirian. Kepimpinan distributif melihat amalan kepimpinan sebagai hasil interaksi antara pemimpin formal, pemimpin pertengahan, guru dan situasi organisasi (Gronn, 2002; Spillane, 2006). Pendekatan ini menekankan perkongsian tanggungjawab, penglibatan dalam pembuatan keputusan, penggunaan kepakaran secara kolektif dan pembinaan budaya kolaboratif.

Kepimpinan distributif berpotensi mempengaruhi komitmen organisasi secara langsung kerana guru yang diberikan tanggungjawab dan ruang menyumbang lebih berkemungkinan membentuk rasa memiliki terhadap sekolah. Apabila amalan kepimpinan menyediakan autonomi, pengiktirafan, sokongan profesional dan hubungan kerja yang positif, guru juga berpotensi mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan tersebut seterusnya dapat memperkukuh keterikatan mereka terhadap organisasi.

Kajian antarabangsa menunjukkan bahawa kepimpinan distributif berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru (Hulpia et al., 2009; Samancioglu et al., 2020). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap hasil kerja guru turut didapati beroperasi melalui mekanisme seperti autonomi, kolaborasi, budaya sekolah yang menyokong, kesejahteraan dan tekanan beban tugas (Bellibaş et al., 2024; Liu et al., 2021). Walau bagaimanapun, bukti khusus tentang kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi masih terhad dalam konteks sekolah menengah di Sarawak.

Sarawak mempunyai konteks pendidikan yang tersendiri dari segi keluasan geografi, kepelbagaian lokasi sekolah, akses, budaya organisasi dan keperluan pengurusan sumber manusia. Oleh itu, dapatan daripada konteks lain tidak semestinya dapat digeneralisasikan secara langsung. Kajian ini memberikan bukti empirikal daripada guru sekolah menengah kebangsaan di seluruh 30 Pejabat Pendidikan Daerah di Sarawak. Berdasarkan jurang tersebut, kajian ini menilai hubungan antara kepimpinan distributif, kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta menguji sama ada kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru.

Kepentingan kajian ini terletak pada sumbangannya dalam menjelaskan mekanisme psikologi dan pekerjaan yang menghubungkan amalan kepimpinan sekolah dengan komitmen guru. Dapatan kajian boleh membantu pengetua dan pemimpin pendidikan merancang amalan perkongsian kepimpinan yang bukan sekadar mengagihkan tugas, tetapi turut meningkatkan autonomi, pengiktirafan, sokongan profesional dan pengalaman kerja guru.

Kajian Literatur

Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif merujuk kepada penyebaran amalan kepimpinan merentas individu dan situasi, bukannya sekadar pengagihan tugas oleh pengetua. Gronn (2002) menerangkan kepimpinan sebagai tindakan bersama yang muncul melalui hubungan dan aktiviti kolektif, manakala Spillane (2006) menekankan interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi.

Dalam kajian ini, kepimpinan distributif merangkumi amalan kolaborasi, sokongan profesional, perkongsian keputusan dan pengiktirafan terhadap sumbangan guru. Apabila guru dilibatkan secara langsung dalam kepimpinan, mereka memperoleh peluang menggunakan kepakaran, membangunkan kapasiti profesional dan mempengaruhi pencapaian sekolah. Namun demikian, pengagihan tugas tanpa kuasa, sumber atau pengiktirafan tidak semestinya menghasilkan kesan positif. Oleh itu, kepimpinan distributif perlu dilaksanakan melalui pembahagian peranan yang jelas, akses kepada sumber, sokongan profesional dan pengiktirafan yang bersesuaian.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah penilaian afektif dan kognitif seseorang terhadap pekerjaan serta pengalaman kerjanya. Teori Dua Faktor Herzberg, Mausner dan Snyderman (1959)

membezakan faktor motivator, seperti pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab dan perkembangan, daripada faktor hygiene, seperti dasar organisasi, penyeliaan, hubungan interpersonal dan keadaan kerja.

Kepimpinan distributif berpotensi mempengaruhi kedua-dua kelompok faktor tersebut. Peluang memimpin dan membuat keputusan dapat meningkatkan faktor motivator, manakala sokongan pengetua, komunikasi dan hubungan kolaboratif dapat memperbaiki faktor hygiene. Oleh itu, kepuasan kerja merupakan mekanisme yang penting untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan sekolah mempengaruhi sikap guru terhadap organisasi.

Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mentakrifkan komitmen organisasi melalui tiga komponen, iaitu afektif, berterusan dan normatif. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan emosi dan pengenalpastian terhadap organisasi; komitmen berterusan merujuk kepada pertimbangan kos untuk meninggalkan organisasi; manakala komitmen normatif merujuk kepada rasa tanggungjawab moral untuk kekal.

Dalam konteks sekolah, komitmen organisasi dapat diperhatikan melalui penerimaan guru terhadap matlamat sekolah, kesediaan memberikan sumbangan dan keinginan mengekalkan penglibatan profesional. Hubungan kerja yang menyokong, peluang menyumbang dan rasa dihargai dijangka memperkukuh ketiga-tiga bentuk komitmen tersebut.

Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Model mediasi kajian mencadangkan bahawa kepemimpinan distributif membentuk keadaan dan pengalaman kerja yang lebih positif. Guru yang diberikan autonomi, pengiktirafan, sokongan dan peluang berkolaborasi memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan tersebut kemudiannya meningkatkan keterikatan terhadap sekolah.

Hulpia et al. (2009) mendapati bahawa ciri kepemimpinan distributif, termasuk kesepaduan pasukan kepemimpinan dan pembuatan keputusan partisipatif, berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen guru. Samancioglu et al. (2020) turut menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bellibaş et al. (2024) pula memperkukuh pandangan bahawa hubungan kepemimpinan distributif dengan komitmen boleh beroperasi melalui keadaan psikologi dan pekerjaan guru.

Objektif dan Hipotesis Kajian

Kajian ini bertujuan untuk:

- Menentukan tahap kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja guru sekolah menengah di Sarawak.
- Menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru.
- Menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru.
- Menguji kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru.

Hipotesis kajian ialah:

- H1: Kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru.
- H2: Kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi guru.

- H3: Kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru.

Metodologi

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui reka bentuk tinjauan keratan rentas. Reka bentuk ini sesuai untuk menghuraikan tahap konstruk, menguji hubungan antara pemboleh ubah dan menganggar kesan tidak langsung dalam model mediasi.

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada 38,981 orang guru yang berkhidmat di 193 buah sekolah menengah kebangsaan di Sarawak. Pengetua tidak dimasukkan sebagai responden kerana unit analisis ialah guru. Sampel akhir melibatkan 378 orang guru daripada 30 Pejabat Pendidikan Daerah. Responden dipilih melalui persampelan rawak berstrata bagi meningkatkan keterwakilan sekolah dan daerah.

Jadual 1: Profil Demografi Responden

Pemboleh Ubah	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	120	31.7
	Perempuan	258	68.3
Umur	Kurang daripada 35 tahun	90	23.8
	36-45 tahun	142	37.6
	46-55 tahun	106	28.0
	Melebihi 55 tahun	40	10.6
Jumlah		378	100.0

Sumber: Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi Guru

Instrumen Kajian

Soal selidik kajian mengandungi bahagian demografi dan tiga skala utama. Skala kepimpinan distributif mengandungi 40 item yang menilai amalan kolaborasi, sokongan profesional, perkongsian keputusan dan pengiktirafan. Skala kepuasan kerja mengandungi 28 item yang meliputi faktor motivator dan hygiene. Skala komitmen organisasi mengandungi 18 item yang mewakili komitmen afektif, berterusan dan normatif. Semua item dijawab menggunakan skala Likert lima mata.

Jadual 2: Kebolehpercayaan Instrumen Mengikut Konstruk

Konstruk	Bilangan Item	Cronbach's Alpha (α)	Interpretasi
Kepimpinan distributif	40	.883	Baik
Kepuasan kerja	28	.756	Boleh diterima
Komitmen organisasi	18	.873	Baik

Sumber: Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi Guru

Kesemua pekali melebihi .70. Oleh itu, ketiga-tiga skala mempunyai ketekalan dalaman yang memadai untuk analisis kajian sebenar.

Prosedur Analisis Data

Data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics versi 25. Statistik deskriptif, termasuk kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai, digunakan untuk menghuraikan responden dan tahap konstruk. Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hubungan antara pemboleh ubah. Analisis mediasi dilaksanakan menggunakan PROCESS Macro Model 4 dengan 5,000 pensampelan semula bootstrap. Kesan tidak langsung dianggap signifikan apabila selang keyakinan bootstrap 95% tidak merangkumi sifar (Hayes, 2022).

Dapatan Kajian

Tahap Kepimpinan Distributif dan Kepuasan Kerja

Jadual 3: Statistik Deskriptif Konstruk dan Dimensi

Konstruk/Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Kepimpinan distributif keseluruhan	4.27	0.56	Tinggi
Kolaborasi	4.30	0.57	Tinggi
Sokongan profesional	4.29	0.59	Tinggi
Perkongsian keputusan	4.25	0.60	Tinggi
Pengiktirafan	4.23	0.61	Tinggi
Kepuasan kerja keseluruhan	4.19	0.52	Tinggi
Faktor motivator	4.15	0.62	Tinggi
Faktor hygiene	4.22	0.59	Tinggi

Sumber: Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi Guru

Kepimpinan distributif mencatatkan min keseluruhan 4.27 ($SP = 0.56$), menunjukkan bahawa amalan tersebut dipersepsikan pada tahap tinggi. Dimensi kolaborasi mencatatkan min tertinggi ($M = 4.30$), diikuti sokongan profesional ($M = 4.29$), perkongsian keputusan ($M = 4.25$) dan pengiktirafan ($M = 4.23$). Kepuasan kerja guru turut berada pada tahap tinggi ($M = 4.19$, $SP = 0.52$). Faktor hygiene mencatatkan min 4.22 ($SP = 0.59$), sedikit lebih tinggi berbanding faktor motivator dengan min 4.15 ($SP = 0.62$). Hal ini menunjukkan bahawa responden menilai kedua-dua aspek intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan secara positif.

Hubungan antara Pemboleh Ubah

Jadual 4: Korelasi antara Pemboleh Ubah

Hubungan	r	p	Keputusan
Kepimpinan distributif-kepuasan kerja	.598	< .001	Positif dan signifikan
Kepimpinan distributif-komitmen organisasi	.621	< .001	Positif dan signifikan

Sumber: Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi Guru

Kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, $r = .598$, $p < .001$. Hubungan ini menunjukkan bahawa peningkatan amalan kepemimpinan distributif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja guru. Oleh itu, H1 disokong.

Kepimpinan distributif juga mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi, $r = .621$, $p < .001$. Guru yang memberikan penilaian lebih tinggi terhadap amalan kepemimpinan distributif cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Oleh itu, H2 disokong.

Analisis Mediasi Kepuasan Kerja

Table 5: Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Distributif terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

Hubungan Mediasi	Kesan Tidak Langsung			Keputusan
	Langsung (ab)	BootLLCI	BootULCI	
Kepimpinan distributif → Kepuasan kerja → Komitmen organisasi	.1898	.1409	.2433	Signifikan

Sumber: Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Distributif dengan Komitmen Organisasi Guru

Analisis PROCESS Macro Model 4 menghasilkan kesan tidak langsung sebanyak $ab = .1898$. Selang keyakinan bootstrap 95% ialah [.1409, .2433]. Oleh sebab kedua-dua had selang keyakinan adalah positif dan tidak merangkumi sifar, kesan tidak langsung adalah signifikan. Dapatan ini mengesahkan bahawa kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi guru. Oleh itu, H3 disokong.

Perbincangan

Dapatan menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif diamalkan pada tahap tinggi dalam kalangan sekolah menengah yang dikaji. Skor tertinggi bagi dimensi kolaborasi menggambarkan kekuatan kerjasama dan interaksi profesional. Sokongan profesional, perkongsian keputusan dan pengiktirafan turut berada pada tahap tinggi, menunjukkan bahawa guru secara umumnya mengalami persekitaran kepemimpinan yang menyokong penglibatan.

Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan penilaian positif guru terhadap aspek intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan. Skor faktor hygiene yang sedikit lebih tinggi berbanding faktor motivator menunjukkan bahawa keadaan organisasi, hubungan, dasar dan penyeliaan mungkin memainkan peranan penting dalam pengalaman kerja guru. Walau bagaimanapun, perbezaan min tersebut kecil dan kedua-duanya kekal pada tahap tinggi.

Hubungan positif antara kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja, $r = .598$, menyokong pandangan bahawa penglibatan guru dalam kepemimpinan dapat membentuk pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Apabila guru diberikan ruang membuat keputusan, menerima sokongan profesional dan memperoleh pengiktirafan, mereka lebih berkemungkinan merasakan bahawa pekerjaan mereka bermakna dan dihargai. Dapatan ini selaras dengan Hulpia et al. (2009), Liu et al. (2021) dan Samancioglu et al. (2020), yang menunjukkan kaitan positif antara kepemimpinan distributif dengan kepuasan kerja.

Hubungan kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi adalah lebih tinggi, $r = .621$. Dapatan ini menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif bukan sahaja berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga dengan keterikatan guru terhadap sekolah.

Penglibatan dalam kepimpinan boleh meningkatkan rasa memiliki, pengenalpastian terhadap matlamat organisasi dan kesediaan menyumbang kepada kejayaan sekolah.

Dapatan terpenting ialah kesan tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja, $ab = .1898$, 95% CI [.1409, .2433]. Hal ini bermaksud kepimpinan distributif mempengaruhi komitmen organisasi sekurang-kurangnya melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh itu, guru tidak semestinya menjadi lebih komited hanya kerana tugas kepimpinan diagihkan. Sebaliknya, pengagihan tersebut perlu menghasilkan pengalaman kerja yang memberikan autonomi, sokongan, pengiktirafan dan hubungan kolaboratif.

Dapatan mediasi menyokong integrasi Teori Dua Faktor Herzberg dengan Model Tiga Komponen Komitmen Meyer dan Allen. Amalan kepimpinan distributif memperbaiki faktor motivator dan hygiene; kepuasan yang terhasil kemudiannya mengukuhkan keterikatan afektif dan tanggungjawab terhadap organisasi. Kajian ini juga sejajar dengan Bellibaş et al. (2024), yang menunjukkan bahawa pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen boleh beroperasi melalui keadaan psikologi dan pekerjaan guru.

Dalam konteks Sarawak, mekanisme ini penting kerana sekolah beroperasi dalam keadaan geografi yang luas dan organisasi yang pelbagai. Perkongsian kepimpinan dapat mengurangkan kebergantungan berlebihan kepada pengetua, memperluas kapasiti membuat keputusan dan memanfaatkan pengetahuan setempat guru. Namun, proses tersebut perlu disokong dengan kejelasan peranan, sumber dan pengiktirafan supaya tidak berubah menjadi pemindahan beban tugas semata-mata.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif, kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru berada dalam hubungan yang positif dan signifikan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi. Dapatan ini mengesahkan bahawa kesan kepimpinan distributif tidak hanya berlaku melalui pengagihan peranan, tetapi melalui kualiti pengalaman kerja yang terhasil daripada autonomi, kolaborasi, sokongan profesional, pengiktirafan dan penglibatan dalam pembuatan keputusan.

Dari sudut praktikal, pengetua dan pemimpin sekolah perlu memastikan bahawa pengagihan kepimpinan disertai kuasa membuat keputusan, sumber yang mencukupi, sokongan profesional dan pengiktirafan yang adil. Pendekatan ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja dan seterusnya memperkuat komitmen guru terhadap sekolah. Dari sudut teori, kajian ini menyumbang bukti empirikal yang menghubungkan kepimpinan distributif, Teori Dua Faktor Herzberg dan Model Tiga Komponen Komitmen dalam konteks sekolah menengah di Sarawak. Kajian ini mempunyai beberapa batasan. Reka bentuk keratan rentas tidak membolehkan hubungan sebab-akibat ditentukan secara muktamad. Data berasaskan laporan sendiri juga terdedah kepada bias persepsi dan bias kaedah sepunya. Selain itu, kajian hanya melibatkan sekolah menengah kebangsaan di Sarawak, maka generalisasi kepada jenis sekolah atau negeri lain perlu dilakukan dengan berhati-hati.

Kajian akan datang disarankan menggunakan reka bentuk longitudinal atau kaedah campuran untuk meneliti perubahan kepuasan dan komitmen guru dari semasa ke semasa. Penyelidikan seterusnya juga boleh menguji mediator atau moderator lain, seperti kesejahteraan guru, efikasi

kendiri, budaya sekolah, beban tugas dan lokasi sekolah, serta membandingkan sekolah bandar, luar bandar dan pedalaman.

Penghargaan

Pengkaji merakamkan penghargaan kepada Universiti Pendidikan Sultan Idris, khususnya Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, atas peluang, kemudahan dan sokongan yang diberikan sepanjang pengajian Ijazah Doktor Falsafah secara mod penyelidikan separuh masa (ID-20171001628). Penghargaan turut disampaikan kepada Institut Aminuddin Baki Cawangan Sarawak serta semua responden dan pihak yang membantu dalam pelaksanaan kajian ini.

Rujukan

- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Chen, J. (2024). The impact of distributed leadership on teacher commitment: The mediation role of teacher workload stress and teacher well-being. *British Educational Research Journal*, 50(2), 814-836. <https://doi.org/10.1002/berj.3944>
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement* [Doctoral dissertation, Central Connecticut State University].
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317. <https://doi.org/10.1080/09243450902909840>
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745-1784. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00917.x>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2), Article em0052. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.

Zhang, C., Alias, B. S., & Nordin, M. N. (2025). Effects of distributive leadership on teachers' job satisfaction in public schools: A systematic review. *Education Sciences*, 15(4), Article 412. <https://doi.org/10.3390/educ>