

Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Amanah di Daerah Klang

(Distributive Leadership and Job Satisfaction of Trust School Teachers in Klang District)

Nurul Athirah Mohamad Azhar^{1*}, Aida Hanim A. Hamid¹

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia

*Pengarang Koresponden: p117018@siswa.ukm.edu.my

Received: 27 January 2024 | Accepted: 15 March 2024 | Published: 31 March 2024

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2024.6.1.30>

Abstrak: Perubahan yang semakin pesat berlaku dalam dunia pendidikan menyebabkan tugas kerja warga pendidik menjadi semakin kompleks dan seterusnya memberi kesan terhadap kepuasan kerja guru. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan distributif guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah serta hubungan di amalan kepemimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang, Selangor. Kajian tinjauan yang menggunakan pendekatan kuantitatif ini melibatkan 152 orang guru dari empat buah sekolah amanah di daerah Klang. Instrumen soal selidik yang diadaptasi daripada Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang dibangunkan oleh Gordon (2005) dan Job Satisfaction Scale (JSS) yang dibangunkan oleh Spector (1997) digunakan untuk mengumpul data. Instrumen tersebut telah diuji rintis dan mempunyai nilai kebolehpercayaan 0.91. Data yang diperolehi telah dianalisis secara deskriptif dan inferensi dengan menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 27.0 untuk menjawab persoalan-persoalan kajian. Hasil dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepemimpinan distributif guru besar adalah di tahap yang sangat tinggi ($\text{min}=4.42$, $\text{SP}=0.39$), manakala tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah daerah Klang adalah di tahap yang tinggi ($\text{min}=4.23$, $\text{SP}=0.47$). Analisis Korelasi Pearson menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang sangat kuat dan signifikan ($r=0.71$) antara amalan kepemimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang. Kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia sebagai pembuat dasar dan latihan kepemimpinan kepada para pemimpin sekolah serta rujukan para pentadbir untuk menilai dan menambah baik amalan kepemimpinan mereka. Kesimpulannya, guru besar perlu mengamalkan amalan kepemimpinan distributif agar tahap kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan dan kejayaan sekolah dapat dicapai.

Kata Kunci: Kepimpinan Distributif, Kepuasan Kerja, Guru, Sekolah Amanah

Abstract: The rapid changes occurring in the world of education cause the work of educators to become increasingly complex and further affect the job satisfaction of teachers. Therefore, this study aims to identify the level of head teachers' distributive leadership practices and the level of trust school teachers' job satisfaction as well as the relationship between head teachers' distributive leadership practices and the level of trust school teachers' job satisfaction in Klang district, Selangor. This survey using a quantitative approach involved 152 teachers from four trust schools in the Klang district. Questionnaire instruments adapted from the Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) developed by Gordon (2005) and the Job Satisfaction

Scale (JSS) developed by Spector (1997) were used to collect the data. The instrument has been pilot tested and has a reliability value of 0.91. The data obtained was analysed descriptively and inferentially by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 27.0 to answer the research questions. The results of the study show that the level of the principal's distributive leadership practice is at a very high level (mean=4.42, SP=0.39), while the level of job satisfaction of trust school teachers in the Klang district is at a high level (mean=4.23, SP=0.47). Pearson's Correlation analysis shows that there is a very strong and significant positive relationship ($r=0.71$) between the principal's distributive leadership practices and the level of job satisfaction of trust school teachers in the Klang district. This study is expected to be a reference for the Malaysian Ministry of Education as a policy maker and leadership training for school leaders as well as a reference for administrators to evaluate and improve their leadership practices. In conclusion, head teachers need to practice distributive leadership practices so that the level of teacher job satisfaction can be increased and school success can be achieved.

Keywords: Distributive Leadership, Job Satisfaction, Teachers, Trust School

1. Pendahuluan

Berikutan dengan perubahan pendidikan yang semakin pesat terjadi telah mencabar semua pihak terutamanya para guru sebagai pelaksana utama bagi setiap dasar pendidikan yang telah digubal. Dapatan kajian lepas mendapati guru-guru kurang berpuas hati dengan beberapa pembaharuan dasar kerajaan ini telah menjadi punca guru berkomitmen rendah (Aziz et.al, 2018; Musliza et.al, 2020). Ini adalah isu yang membimbangkan kerana segala perubahan sistem pendidikan tidak akan dapat dijayakan tanpa komitmen guru sebagai pelaksana utama dasar. Komitmen guru pula sering dipengaruhi oleh tahap kepuasan kerja guru. Kenyataan ini disokong oleh kajian Windy dan rakan-rakan (2019) yang mendapati penurunan motivasi, prestasi, komitmen, dan berniat untuk berhenti kerja di kalangan guru antara kesan negatif daripada kemerosotan tahap kepuasan kerja guru.

Kajian lepas juga mendapati masih terdapat pentadbir yang mengamalkan kepimpinan tradisional yang berbentuk autokratik dan kuasa monopoli (Tan, 2018). Ini menunjukkan pemimpin kurang keyakinan terhadap guru menyebabkan tidak wujud kerjasama pasukan antara pengetua dan guru. Kenyataan ini disokong oleh Raziah dan Mohd (2022), yang mendapati hal ini terjadi kerana ketidak sediaan pemimpin dalam berkongsi tanggungjawab dengan guru walaupun mereka tahu dengan perkongsian tanggungjawab akan memberikan impak yang positif terhadap organisasi mereka.

Lantaran daripada permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan pemimpin sekolah mestilah memainkan peranan dalam mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru yang berkait rapat dengan tahap komitmen kerja guru sekaligus dapat mencapai kecemerlangan sekolah. Beberapa kajian lepas tentang kepimpinan distributif telah membuktikan bahawa amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah membantu dalam melancarkan proses pengurusan sekolah dan seterusnya meningkatkan kepuasan kerja guru (Zoolaiha et.al 2017; Chin & Jamalullail 2018; Kwan & Norazah, 2022). Oleh yang demikian, hubungan yang positif antara amalan kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru adalah satu input penting kepada kecemerlangan sesebuah organisasi.

Sehubungan dengan itu, kajian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti tahap kepimpinan distributif guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang, Selangor serta hubungan diantara kedua-dua pembolehubah. Daripada tujuan kajian ini, tiga objektif telah digariskan iaitu (i) mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif guru besar sekolah amanah, (ii) mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah dan (iii) menguji hubungan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah. Ketiga-tiga objektif ini adalah bagi menjawab persoalan berikut:

- i. Apakah tahap kepimpinan distributif guru besar sekolah amanah di daerah Klang?
- ii. Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang?
- iii. Adakah terdapat hubungan di antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru?

Satu hipotesis alternatif (H_a) juga telah dinyatakan sebelum memulakan kajian ini iaitu “Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang, Selangor”.

Artikel ini secara keseluruhannya mempunyai empat bahagian. Bermula dengan pengenalan seperti yang telah dibincangkan di atas dan diikuti dengan tinjauan literatur serta kerangka konsep yang digunakan. Kemudian, penerangan mengenai metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Seterusnya hasil analisis dapatan kajian dan akhir sekali perbincangan dapatan kajian yang turut mengandungi implikasi, cadangan kajian lanjutan dan rumusan.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif, seperti yang ditakrifkan oleh Gordon (2005), ialah kepimpinan yang diterapkan oleh pentadbir sekolah di seluruh organisasi untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Konsep kepimpinan ini tidak terhad kepada satu individu sahaja bahkan ianya bermula dari kalangan mana-mana ahli organisasi tersebut. Melalui kepimpinan ini, pentadbir mengiktiraf potensi dan kelebihan yang ada pada ahli-ahli organisasinya yang membawa kepada penglibatan ahli secara aktif dalamn proses membuat keputusan, penyelesaian masalah serta pelaksanaan tugas kearah mencapai matlamat. Kenyataan ini disokong oleh Darlene (2019) yang menyatakan kepimpinan distributif boleh wujud dalam suatu bentuk rangkaian dan bukannya struktur piramid di mana tanggungjawab dan tugas boleh diagihkan kepada semua individu tanpa mengira hierarki. Justeru, gaya kepimpinan distributif secara konsepnya boleh dikatakan sebagai kesediaan pemimpin untuk berkongsi kepemimpinan dengan orang bawahan secara sukarela membangunkan kapasiti setiap individu di dalam organisasi

Terdapat empat dimensi kepimpinan distributif menurut Gordon (2005) iaitu, perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Dimensi pertama iaitu perkongsian visi, misi dan matlamat menggambarkan usaha guru besar dalam membangunkan visi, misi serta menjelaskan matlamat yang ingin dicapai kepada organisasi, mengamalkan kepimpinan yang demokratik dan bersedia menerima pandangan, idea dari ahli organisasi. Dimensi kedua iaitu budaya sekolah adalah merujuk kepada mengubah budaya dan persekitaran sekolah yang sedia ada kepada yang baharu di mana pentadbir akan menghadapi tentangan dan kecaman daripada guru-guru. Dimensi ketiga pula merujuk kepada ciri-ciri kepimpinan dalam membentuk kesan positif terhadap komuniti ahli organisasi antaranya pengaruh dan inspirasi, komunikasi yang berkesan, keputusan dan tindakan. Dimensi yang terakhir adalah dimensi perkongsian tanggungjawab yang

menerangkan tanggungjawab dan tugas guru besar dikongsi bersama ahli-ahli dalam organisasi dari segi beban kerja, menyelesaikan masalah atau membuat keputusan dan kolaborasi dalam mencapai matlamat sekolah.

Terdapat beberapa kajian lepas di dalam dan di luar negara telah mengkaji tentang amalan kepimpinan distributif dan mendapat dapatan kajian yang berbeza. Hua dan Ling (2019) telah menjalankan kajian kepada 317 orang guru sekolah menengah di daerah Kuching, Sarawak dan mendapati tahap kepimpinan distributif pengetua di daerah itu berada di tahap sederhana secara keseluruhannya. Satu-satunya dimensi yang menunjukkan tahap yang tinggi adalah perkongsian tanggungjawab. Kajian Kwan dan Norazah (2022) juga mendapati tahap kepimpinan distributif guru besar di W.P. Labuah adalah di tahap yang sederhana.

Namun begitu, dapatan kajian Nur dan Mohd (2020) di sekolah rendah di zon Bangi dan Kajian Mohd dan Jamalulail (2021) di sekolah rendah pedalaman di Sungai Asap menunjukkan tahap kepimpinan distributif guru besar di zon Bangi adalah di tahap yang sangat tinggi. Yahya dan rakan-rakan (2020) pula telah mengkaji perbezaan amalan kepimpinan distributif pengetua sekolah menengah di Malaysia dan di Indonesia. Mereka menggunakan instrumen *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibangunkan oleh Gordon (2005) untuk mengumpul data. Hasil kajian mendapati tahap kepimpinan distributif guru besar dan pengetua sekolah di Malaysia dan di Indonesia adalah tinggi.

2.2 Kepuasan Kerja Guru

Peningkatan kepuasan kerja mampu memotivasikan guru-guru untuk meneruskan daya usaha mereka dalam meningkatkan kemahiran pengajaran, menjana persekitaran pembelajaran yang lebih baik dan seterusnya memberi impak kepada prestasi murid sekaligus prestasi sekolah. Kenyataan ini disokong oleh dapatan kajian Musliza dan rakan-rakan (2020) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen guru. Oleh itu, teori dwifaktor Herzberg yang direka bentuk oleh Frederick Herzberg pada tahun 1966 ini digunakan untuk mengkaji kepuasan kerja guru dalam kajian ini. Menurut Herzberg (1966), terdapat dua set faktor berbeza yang mengawal kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja iaitu faktor hygiene, atau motivasi ekstrinsik dan faktor motivasi, atau motivasi intrinsik. Herzberg menggunakan model ini untuk menjelaskan bahawa seseorang individu di tempat kerja boleh berpuas hati dan tidak berpuas hati pada masa yang sama kerana kedua-dua set faktor berfungsi dalam urutan yang berasingan. Faktor yang membezakan teori dua faktor daripada yang lain ialah peranan jangkaan pekerja.

Menurut Herzberg, faktor hygiene dan faktor motivasi mempunyai hubungan songsang. Maksudnya, motivasi intrinsik cenderung untuk meningkatkan motivasi apabila mereka hadir, manakala motivasi ekstrinsik cenderung untuk mengurangkan motivasi apabila mereka tidak hadir. Ini disebabkan oleh jangkaan pekerja. Dalam kajian ini faktor hygiene merujuk kepada kepuasan kerja guru dari dimensi gaji, keadaan pekerjaan, rakan sekerja, ganjaran dan komunikasi dalam pekerjaan manakala faktor motivasi adalah merujuk kepada faktor pendorong untuk mencapai tahap kepuasan kerja dari dimensi pencapaian, pengiktirafan dan kemajuan pekerjaan yang dicapai dalam pekerjaan.

Berdasarkan kajian Chin dan Jamulail (2018), tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Sri Aman, Sarawak adalah di tahap yang tinggi. Dimensi yang tertinggi mempengaruhi kepuasan kerja mereka adalah persekitaran kerja. Begitu juga dengan kajian Nur dan Mohd (2020) serta Kwan dan Norazah (2022) yang mendapati tahap kepuasan kerja guru di tahap yang tinggi namun dimensi yang mendapat min tertinggi dalam kajian mereka adalah rakan

sekerja. Berbeza dengan dapatan kajian Segaran dan Jamalulail (2019) yang mendapati tahap kepuasan kerja guru Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di daerah Hulu Selangor adalah di tahap sederhana secara keseluruhannya namun dimensi yang mendapat tahap tinggi ialah dimensi komunikasi yang menunjukkan guru-guru SJKT di daerah Hulu Selangor berpuas hati dengan tatacara komunikasi di sekolah mereka.

Terdapat beberapa kajian lepas yang berkaitan dengan amalan kepimpinan distributif telah menunjukkan wujudnya perhubungan dengan kepuasan kerja guru. Kajian Ramazan dan Lay (2018) mendapati wujudnya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja guru dengan amalan kepimpinan distributif. Dalam kajian ini juga mendapati bahawa amalan kepimpinan distributif memberi kesan terutamanya terhadap pencapaian pelajar dan penglibatan pelajar di sekolah.

Kajian Torres (2019) yang dilaksanakan di sekolah *United State* (US) menunjukkan terdapat hubungan yang positif diantara amalan kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru. Perkaitan anantara pembolehubah dalam kajian ini mempunyai perkaitan yang lebih kukuh terhadap kepuasan kerja guru kerana kualiti kepimpinan adalah khusus dan fokus kepada kerjasama professional. Oleh yang demikian, kerjasama professional dan kepuasan kerja guru adalah dua dimensi yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja yang berbeza.

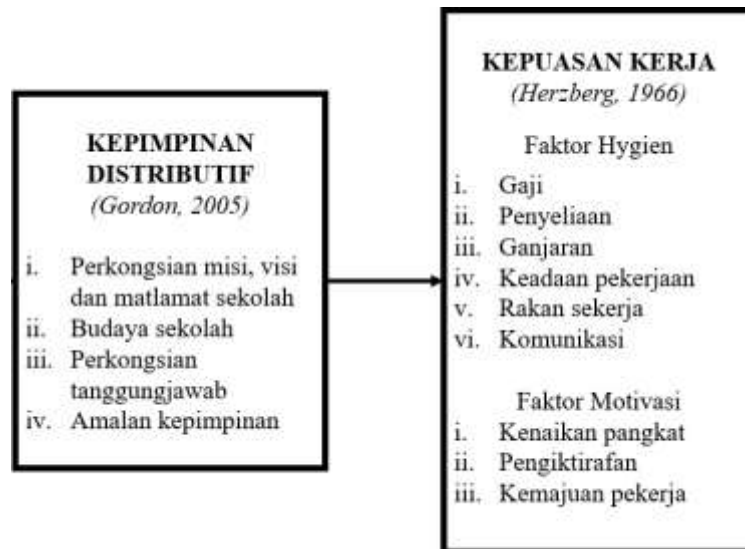
Kajian dalam negara yang telah dijalankan oleh Zoolaiha dan Omar (2017) juga membincangkan tentang amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini dijalankan di 40 buah sekolah menengah di negeri Selangor. Hasil kajian ini mendapati tahap kepuasan kerja guru yang tinggi berkait dengan semua elemen yang terdapat dalam kepimpinan distributif. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Chin dan Jamalul (2018) tentang kepimpinan distributif pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Sri Aman, Sarawak yang juga mendapati tahap kepimpinan distributif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru adalah pada tahap yang tinggi. Secara keseluruhan dapatan kajian ini menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan antara tahap kepimpinan distributif pengetua dan kepuasan kerja guru. Dapatan hubungan kajian-kajian ini juga selari dengan Kajian Mohd & Jamalulail (2021) di sekolah rendah pendalaman daerah kecil Sungai Asap, Belaga, Sarawak serta kajian Kwan dan Norazah (2022) di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Labuan yang juga mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap yang kuat diantara amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah dengan kepuasan kerja guru.

Namun begitu, kajian Nur dan Mohd Izham (2020) tentang pengaruh kepimpinan distributif guru besar terhadap kepuasan kerja guru di sebelas buah sekolah di Zon Bangi, Selangor telah menemui korelasi positif yang sederhana kuat antara kepuasan kerja guru dan amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar. Hasil dapatan kajian ini selari dengan kajian Segaran dan Jamalul (2019) tentang kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di daerah Hulu Selangor yang juga menunjukkan dapatan kajian yang sama iaitu hubungan tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru mempunyai hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana kuat.

Berdasarkan kajian-kajian lepas di dalam dan di luar negara ini menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif di antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru. Sehubungan dengan itu, kajian ini menunjukkan apakah hubungan kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini juga adalah bagi mengisi jurang penyelidikan berkenaan amalan kepimpinan distributif guru besar di mana menurut Lai dan Tai

(2021), kajian yang berkaitan dengan kepimpinan distributif guru besar masih tidak mencukupi dan kurang diterokai oleh pengkaji dalam negara.

Bedasarkan teori dan model yang telah dibincangkan, sebuah kerangka konsep telah dibentuk. Rajah 1 menunjukkan kepimpinan distributif guru besar adalah pemboleh ubah tidak bersandar manakala kepuasan kerja guru adalah pemboleh ubah bersandar bagi kajian ini.



Rajah 1: Kerangka konsep kajian berdasarkan Model Gordon (2005) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1966)

3. Metodologi

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif iaitu reka bentuk kajian tinjauan. Menurut Louis, Lawrence dan Keith (2018), reka bentuk yang berkesan untuk menilai pemboleh ubah menggunakan data terkumpul adalah melalui reka bentuk kajian tinjauan. Ini kerana, tujuan kajian tinjauan dilaksanakan adalah untuk mendapatkan maklumat berkenaan dengan situasi kajian di sesuatu tempat (Cresswell, 2014). Oleh itu, reka bentuk kajian ini merupakan reka bentuk yang paling sesuai untuk mendapatkan data daripada responden yang ramai dan menyeluruh.

Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah amanah peringkat sekolah rendah di daerah Klang sahaja iaitu seramai 247 orang guru. Menurut Yayasan Amir (2021), iaitu organisasi yang meneraju sekolah amanah bersama dengan KPM, terdapat empat buah sekolah rendah yang telah mendapat status sekolah amanah di daerah Klang, Selangor. Oleh itu, kajian ini melibatkan populasi kesemua empat buah sekolah amanah peringkat sekolah rendah ini. Populasi ini dipilih kerana masih kurangnya kajian terdahulu yang mengkaji kepimpinan distributif guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah amanah khususnya sekolah rendah di daerah Klang, Selangor. Bilangan sampel bagi kajian ini ditentukan berpandukan kepada jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang menunjukkan saiz sampel bagi populasi $n=247$ adalah 152 orang responden. Bagi memilih responden daripada setiap sekolah, teknik persampelan rawak mudah digunakan agar setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel dan mengelakkan berlakunya bias (Cresswell, 2014).

Instrumen kajian ini adalah soal selidik yang dibina secara atas talian menggunakan pelnatar Google Form. Terdapat 83 item dalam soal selidik ini yang di bahagikan kepada tiga bahagian iaitu bahagian A, B dan C. Bahagian A mempunyai 3 item yang berkaitan dengan demografi responden iaitu jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Bahagian B pula menyenaraikan 44 item yang berkaitan dengan Kepimpinan Distributif Guru Besar yang telah diadaptasi daripada *Distributive Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibangunkan oleh Gordon (2005). Seterusnya bahagian C mempunyai 36 item diadaptasi daripada *Job Satisfaction Scale* (JSS) yang dibangunkan oleh Paul Spector pada tahun 1974. Kajian ini menggunakan instrumen JSS yang telah diterjemahkan ke Bahasa Melayu oleh pengkaji-pengkaji yang sebelum ini. Skala Likert 5 mata telah digunakan dalam bahagian B dan C di mana (1) sangat tidak setuju, (2) Tidak setuju (3) Kurang setuju (4) setuju (5) sangat setuju. Pengadaptasian kedua soal selidik ini adalah kerana ianya mendasari kepada teori dan model yang digunakan dalam kajian ini.

Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian adalah penting dalam menentukan ketepatan instrumen yang akan digunakan. Kebolehpercayaan instrumen ini didapati daripada dapatan kajian rintis yang telah dijalankan bersama 30 orang guru sekolah amanah dari negeri yang lain di mana menurut Mohd dan Ahmad (2018), 30 responden bagi kajian rintis adalah mencukupi bagi kajian yang dilaksanakan dalam bidang Sains Sosial dan memenuhi ciri-ciri yang sama dengan kajian sebenar yang akan dijalankan. Dapatan kajian rintis itu dianalisis menggunakan analisis Alpha Cronbach dan mendapati nilai pekali alpha untuk soal selidik pada bahagian B berkaitan dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Amanah Daerah Klang adalah ($\alpha = 0.75-0.91$) manakala bahagian C berkaitan Tahap Kepemimpinan Distributif Guru Besar adalah ($\alpha = 0.78-0.95$). Menurut Bond dan Fox (2015), sekiranya nilai alpha yang didapati adalah sama atau lebih tinggi daripada 0.60 ($\alpha > 0.60$) maka dianggap baik dan boleh terus digunakan untuk kajian sebenar. Ini menunjukkan kedua-dua instrumen iaitu Tahap Kepemimpinan Distributif Guru Besar dan Tahap Kepuasan Kerja Guru mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi.

Seterusnya bagi prosedur pengukuran data, kajian ini melibatkan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensi dengan menggunakan *perisian Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 27.0. Dua ujian analisis telah dilibatkan untuk mengukur data yang dikumpul iaitu analisis data secara statisitik deskriptif dan analisis data secara inferensi melalui ujian korelasi Pearson. Bagi analisis secara deskriptif, nilai peratus, min dan sisihan piawai telah dikira untuk menganalisis data berkenaan demografi responden dan untuk mengukur tahap kepimpinan distributif guru besar serta tahap kepuasan kerja guru. Jadual 1 di bawah menunjukkan interpretasi skor min yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi
1.00-1.89	Sangat rendah
1.90-2.69	Rendah
2.70-3.49	Sederhana
3.50-4.29	Tinggi
4.30-5.00	Sangat tinggi

Sumber: Claudia & Norazah (2023)

Seterusnya, analisis secara inferensi melalui ujian korelasi pearson pula telah digunakan untuk melihat hubungan antara tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Namun begitu, analisis kenormalan data dijalankan terlebih dahulu bagi mengenalpasti data daripada responden bertabur secara normal ataupun tidak bagi menentukan analisis inferensi dijalankan menggunakan analisis parametric atau non-parametric (Creswell,2014). Hasil daripada analisis kenormalan data dengan merujuk kepada skewness dan kurtosis, taburan skor adalah seimbang dan normal. Ini adalah kerana nilai skewness adalah menghampiri 0 di mana nilai skewness bagi pembolehubah kepimpinan distributif adalah -.446 dan nilai skewness bagi pembolehubah kepuasan kerja guru adalah -.179. Oleh itu, analisis inferensi diteruskan dengan ujian parametrik iaitu Pekali Korelasi Pearson (r). Jadual 2 di bawah menunjukkan interpretasi nilai pekali korelasi yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 2: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali (r)	Interpretasi Korelasi
>0.70	Hubungan yang sangat kuat
0.50-0.69	Hubungan yang kuat
0.30-0.49	Hubungan yang sederhana
0.10-0.29	Hubungan yang rendah
0.00-0.09	Hubungan yang diabaikan

Sumber: Sia, Aida & Norasmah (2022)

4. Dapatan Kajian

Kajian ini telah melibatkan 152 orang guru sekolah amanah daerah Klang, Selangor. Majoriti guru yang menjawab borang soal selidik adalah guru perempuan iaitu seramai 134 orang (88.2%) berbanding guru lelaki yang hanya 18 orang (11.8%). Bagi tempoh perkhidmatan, kebanyakan guru sudah mempunyai pengalaman mengajar 16-20 tahun iaitu dengan bilangan 60 orang guru (39.5%) diikuti tempoh perkhidmatan 20 tahun ke atas seramai 30 orang (19.7%) guru, 26 orang (17.1%) guru berada pada tempoh pengalaman mengajar di antara 11 hingga 15 tahun dan 25 orang (16.4%) guru berikutnya berada pada tempoh pengalaman mengajar di antara 6 hingga 10 tahun. Peratusan terendah adalah guru yang mempunyai pengalaman mengajar 2-5 tahun iaitu 11 orang guru (7.2%) sahaja.

Persoalan kajian yang pertama ialah, apakah tahap kepimpinan distributif guru besar di sekolah amanah daerah Klang? Soal selidik kepimpinan distributif ini terdiri daripada empat dimensi iaitu visi, misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Jadual 3 dibawah ini menunjukkan tahap kepimpinan distributif guru besar di empat buah sekolah amanah daerah Klang.

Jadual 3: Tahap amalan kepimpinan distributif guru besar

Dimensi Kepimpinan Distributif	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Visi, Misi dan Matlamat	4.31	.55	Sangat Tinggi
Budaya Sekolah	4.57	.41	Sangat Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.42	.40	Sangat Tinggi
Amalan Kepimpinan	4.38	.41	Sangat Tinggi
Tahap Keseluruhan	4.42	.39	Sangat Tinggi

Hasil analisa yang telah dibuat mendapati bahawa dimensi yang mempunyai min tertinggi adalah dimensi budaya sekolah (min=4.57, SP=.39) diikuti dengan dimensi perkongsian

tanggungjawab (min=4.42, SP=.40) dan seterusnya amalan kepimpinan (min=4.38, SP=.41). Dimensi yang mendapat min skor terendah diantara empat dimensi kepimpinan distributif adalah misi, visi dan matlamat (min=4.31, SP=.55). Secara keseluruhan, kesemua empat dimensi (min= 4.42, SP = .39) ini menunjukkan nilai berada pada tahap yang sangat tinggi. Ini dapat membuktikan bahawa guru besar di kesemua sekolah amanah daerah Klang ini telah memahami, menguasai dan mengamalkan kepimpinan distributif di sekolah masing-masing.

Persoalan kajian yang kedua adalah, apakah tahap kepuasan kerja guru – guru di sekolah amanah daerah Klang? Soal selidik kepuasan kerja guru ini terdiri daripada dua dimensi iaitu faktor hygien dan juga faktor motivasi. Jadual 4 menunjukkan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah daerah Klang.

Jadual 4: Tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang

Kepuasan Kerja Guru	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Faktor Hygien	4.20	.48	Tinggi
Faktor motivasi	4.31	.49	Sangat tinggi
Tahap Keseluruhan	4.23	.47	Tinggi

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan, tahap kepuasan kerja guru di sekolah amanah daerah Klang berada pada tahap yang sangat tinggi untuk faktor motivasi (min = 4.31, SP = .48) manakala faktor hygiene di tahap yang tinggi (min = 4.20, SP = .48). Bagi subdimensi di dalam dimensi faktor hygiene dapat dilihat subdimensi penyeliaan (min = 4.38, SP = .62) dan gaji (min = 4.31, SP = .55) berada di tahap yang sangat tinggi. Manakala subdimensi komunikasi (min = 4.24, SP = .53), keadaan pekerjaan (min=4.23, SP=.51), rakan sekerja (min=4.18, SP=.62) dan ganjaran (min=3.84, SP=.82) adalah berada di tahap yang tinggi. Bagi subdimensi faktor motivasi, kemajuan pekerja (min=4.44, SP=.45) berada di tahap yang sangat tinggi manakala subdimensi pengiktirafan (min=4.25, SP=.62) dan peluang kenaikan pangkat (min=4.23, SP=.60) adalah di tahap yang tinggi. Secara keseluruhan, tahap kepuasan kerja guru di sekolah amanah daerah Klang adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 4.23, SP = .47). Ini menunjukkan guru sekolah amanah di daerah Klang mempunyai tahap motivasi yang sangat tinggi dan tahap kepuasan kerja yang tinggi.

Persoalan kajian yang ketiga ialah, adakah terdapat hubungan di antara kepemimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah amanah daerah Klang dengan kepuasan kerja guru? Analisis Korelasi Pearson digunakan kerana taburan data bagi kedua-dua pembolehubah adalah normal. Jadual 5 dibawah ini menunjukkan hubungan antara dimensi kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah amanah daerah Klang.

Jadual 5: Ujian Korelasi Pearson terhadap Hubungan antara Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru

	Kepuasan Kerja Guru	
	r	P
Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar	Korelasi Pearson Sig. (2-hujung) N	.719** 152

**Signifikan pada aras keyakinan $p < 0.01$ (2-hujung)

5. Perbincangan

Hasil kajian mendapati tahap kepimpinan distributif guru besar sekolah amanah di daerah Klang berdasarkan persepsi responden adalah di tahap yang sangat tinggi. Ini menunjukkan guru besar sekolah amanah di daerah Klang telah mengamalkan keempat-empat dimensi kepimpinan distributif yang dikaji iaitu perkongsian visi, misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab serta amalan kepimpinan.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian Raziah dan Mohd (2022) yang telah mendapati amalan kepimpinan distributif pengetua sekolah amanah di Kuala Lumpur berada di tahap yang tinggi. Ini menunjukkan pemimpin-pemimpin sekolah amanah telah mengetahui, memahami dan mengamalkan amalan kepimpinan distributif sekaligus mendukung matlamat strategik pertama sekolah amanah iaitu membangunkan kepimpinan dan pengurusan berkualiti tinggi (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2016) dan anjakan ke lima PPPM iaitu menempatkan pemimpin berkualiti tinggi di setiap sekolah (Kementerian pelajaran Malaysia, 2013).

Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Nur dan Mohd (2020) yang mendapati tahap kepimpinan distributif guru besar di zon Bangi adalah di tahap yang sangat tinggi. Kajian Mohd dan Jamlulail (2021) juga menunjukkan dapatan yang sama di lokasi yang berbeza di mana mereka telah mengkaji guru besar sekolah rendah pedalaman di daerah kecil Sungai Asap, Belaga. Walaupun kajian-kajian ini bersandarkan kepada model kepimpinan distributif Hulpia et.al (2009) manakala kajian ini bersandarkan kepada model kepimpinan distributif Gordon (2005), hasil dapatan tetap menunjukkan amalan kepimpinan distributif guru besar berada di tahap yang tinggi dan sangat tinggi. Ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif telah dijadikan amalan dalam kepimpinan di sekolah. Pernyataan ini bertepatan dengan kajian Yahya dan rakan-rakan (2020), yang mendapati tahap kepimpinan distributif pemimpin sekolah di Malaysia dan Indonesia adalah di tahap yang tinggi. Kajian Yahya dan rakan-rakan (2020) ini juga bersandarkan model Gordon (2005).

Namun begitu, dapatan kajian ini bercanggah dengan kajian Kwan dan Norazah (2022) juga mendapati tahap kepimpinan distributif guru besar di W.P. Labuan di tahap yang sederhana secara keseluruhannya di mana kajian ini telah menyokong dapatan kajian Hua dan Ling (2019) yang mendapati tahap kepimpinan distributif pengetua di daerah Sri Aman, Sarawak berada di tahap yang sederhana. Satu-satunya dimensi yang mendapat tahap tinggi di dalam kajian Hua dan Ling (2019) adalah dimensi perkongsian tanggungjawab.

Dimensi yang mendapat min tertinggi dalam kajian ini ialah dimensi budaya sekolah. Ini menunjukkan guru-guru besar sekolah amanah di daerah Klang telah mewujudkan budaya sekolah yang harmoni, kolaboratif dan memudahkan komunikasi di antara guru besar dan guru serta ibu bapa. Pernyataan ini disokong oleh dapatan kajian Raziah dan Mohd (2022) yang juga mendapat min tertinggi pada dimensi budaya sekolah yang menunjukkan pengetua sekolah amanah di Kuala Lumpur membentuk budaya sekolah yang kondusif bagi memudahkan usaha untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar dengan lebih mudah. Menurut penyelidikan Nawab dan Asad (2020), pengetua di Pakistan yang menggunakan kepimpinan distributif telah mewujudkan budaya sekolah yang memupuk kerjasama dan interaksi guru.

Secara keseluruhannya, guru-guru sekolah amanah di daerah Klang bersetuju bahawa guru besar di sekolah mereka mengamalkan kepimpinan distributif di sekolah mereka dengan mengamalkan amalan kepimpinan, perkongsian visi, misi dan matlamat, perkongsian

tanggungjawab dan budaya sekolah. Justeru, amalan kepimpinan ini wajar diamalkan oleh pemimpin-pemimpin sekolah untuk mewujudkan budaya sekolah yang lebih kondusif.

Hasil dapatan kajian ini juga menunjukkan kepuasan kerja guru-guru sekolah amanah di daerah Klang adalah di tahap yang tinggi. Ini menunjukkan guru-guru sekolah amanah di daerah Klang berpuas hati dengan faktor hygiene dan faktor motivasi yang diterima meskipun hasil analisis menunjukkan tahap yang berbeza bagi kedua-dua faktor tersebut. Hal ini kerana kepuasan kerja adalah merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian-kajian lepas yang turut mendapati tahap kepuasan kerja guru di tahap yang tinggi seperti kajian Nur dan Mohd (2020) yang mengkaji tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah zon Bangi, kajian Mohd dan Jamalul (2021) yang mengkaji tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah pendalaman kecil Sungai Asap, Belaga, Sarawak, kajian Kwan dan Norazah (2022) yang mengkaji tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di W.P Labuan serta kajian Noor dan rakan-rakan (2022) yang mengkaji tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Jeli, Kelantan.

Namun begitu, dimensi yang mendapat min tertinggi dalam kajian ini berbeza dengan dimensi yang mendapat min tertinggi dalam kajian-kajian lepas yang telah dinyatakan. Dimensi yang mendapat min tertinggi dalam kajian lepas (Nur & Mohd, 2020; Mohd & Jamalul, 2021; Kwan & Norazah, 2022; Noor et.al, 2022) adalah dimensi rakan sekerja manakala dimensi yang mendapat min tertinggi dalam kajian ini adalah kemajuan pekerja. Ini menunjukkan guru-guru sekolah amanah daerah Klang mempunyai tahap kepuasan kerja dalaman yang tinggi berbanding faktor luaran. Pernyataan ini disokong oleh kajian Wee dan Mohammed (2018) kepada 190 guru sekolah menengah daerah Seremban mendapati guru yang sangat berpuas hati dengan pekerjaan mereka lebih terdorong untuk melakukan lebih banyak usaha dalam meningkatkan teknik pengajaran dan pembelajaran mereka serta memupuk persekitaran pembelajaran yang lebih positif.

Oleh itu, kajian ini membuktikan kepuasan kerja guru yang tinggi dapat mempengaruhi guru untuk berusaha dengan lebih baik untuk meningkatkan produktiviti, mutu pengajaran dan pembelajaran. Secara tidak langsung dapat dan meningkatkan prestasi sekolah serta mewujudkan budaya pendidikan berkualiti dan berdedikasi.

Seterusnya, hasil dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif dan signifikan yang sangat kuat di antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Klang. Ini menunjukkan tahap kepuasan kerja guru meningkat apabila guru besar mengamalkan amalan-amalan kepimpinan distributif.

Hasil dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Zoolaiha dan Omar (2017) serta Chin dan Jamalul (2018) yang turut mendapati hubungan yang positif yang signifikan dan kuat di antara kepimpinan distributif pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Mohd dan Jamalul (2021) serta Kwan dan Norazah (2022) yang mendapati terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan yang kuat di antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah. Dalam konteks sekolah amanah, hasil dapatan kajian ini menunjukkan, amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah amanah bukan sahaja mempunyai hubungan positif yang kuat dengan autonomi guru seperti yang dilaporkan oleh Raziah dan Mohd (2022) tetapi juga mempunyai korelasi dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah seperti yang didapati dalam kajian ini.

Justeru, hasil kajian ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif membantu guru besar untuk mentadbir dan menguruskan sekolah dengan efektif dan sistematik. Amalan kepimpinan ini juga memberi kesan terhadap kepuasan kerja guru yang secara tidak langsung memberi impak kepada kecemerlangan sesebuah sekolah. Hal ini kerana guru merupakan pelaksana dasar pendidikan dan menurut Windy dan rakan-rakan (2019), kepuasan kerja guru memberi kesan terhadap komitmen kerja mereka. Jadi, jika kepuasan kerja guru itu tinggi, komitmen guru tersebut juga akan tinggi seterusnya segala reformasi pendidikan dapat dilaksanakan

Sehubungan itu, hasil kajian ini telah memberi impak kepada teori, dasar, latihan juga amalan yang boleh menyumbang secara amnya kepada penambahbaikan pengurusan pendidikan di Malaysia. Dapatan kajian memberikan emperikal sokongan kepada teori kepimpinan distributif yang diteorikan oleh Gordon (2005) dan teori kepuasan kerja yang diteorikan oleh Herzberg (1966). Dapatan kajian ini memberi bukti bahawa terdapatnya hubungan di antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan kepuasan kerja guru. Kesan terhadap teori kepemimpinan distributif merujuk kepada empat dimensinya iaitu visi, misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian dan juga amalan kepemimpinan.

Dari segi dasar pula, bagi memastikan anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) (2013-2025) iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah dapat direalisasikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu mengkaji semula syarat perlantikan guru besar dengan menambah baik dasar Program Kelayakan Professional Pemimpin atau National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) iaitu dengan memastikan setiap pemimpin mahir dalam mengamalkan kepimpinan distributif. Hal ini kerana kajian ini telah menunjukkan kepimpinan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan kerja guru.

Seterusnya dari segi latihan, pusat latihan kepimpinan seperti Institut Aminuddin Baki (IAB) boleh memperbanyakkan lagi jenis latihan kepimpinan dan pengurusan bagi meningkatkan lagi keupayaan golongan pemimpin sekolah di Malaysia. Hal ini kerana, gabungan aspek amalan kepimpinan guru besar sekolah dengan kepuasan kerja guru penting dalam mewujudkan sekolah berprestasi tinggi pada abad ke-21 ini. Justeru, pihak IAB boleh melaksanakan Program Bantu Bimbing untuk memberikan latihan secara berperingkat bermula dari Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan seterusnya pemimpin sekolah.

Demi memastikan tahap kepuasan kerja guru di sekolah mereka kekal di tahap yang tinggi, kajian ini akan membantu guru besar menilai semula amalan kepimpinan mereka dan seterusnya membuat penambahbaikan terhadap diri mereka. Hal ini kerana, kepuasan kerja guru berkait rapat dengan suasana dan prestasi sekolah. Program pemantauan berkala dan penyediaan golongan pemimpin pertengahan boleh diadakan diperingkat sekolah bagi membantu guru besar untuk lebih peka dengan isu kebajikan dan kepuasan kerja guru. Selain itu, kursus seperti peningkatan kecekapan distributif boleh diadakan bagi meningkatkan ilmu pengetahuan, kemahiran dan kecekapan pedagogi guru.

Namun begitu, terdapat beberapa limitasi dalam kajian ini. Limitasi pertama daripada kajian ini adalah dari segi populasi dan sampel. Dicadangkan agar kajian yang akan datang dijalankan dengan lebih meluas memandangkan kajian ini respondennya hanya melibatkan guru sekolah amanah di daerah Klang sahaja dan dapatan berkaitan tahap kepemimpinan distributif guru besar hanya di empat buah sekolah sahaja. Kajian lanjutan boleh dijalankan di sekolah amanah di daerah-daerah lain ataupun negeri-negeri lain di Malaysia untuk melihat keselariannya terhadap dapatan kajian ini. Kajian lanjutan ini juga mampu memberikan persepsi dan

gambaran dalam membuat perbandingan yang lebih relevan tentang kepemimpinan dalam pendidikan di peringkat sekolah.

Seterusnya, kajian ini hanya menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen. Hasil dapatan kajian hanya bergantung kepada instrumen soal selidik yang dijawab oleh responden. Oleh itu, kajian lanjutan yang menggunakan reka bentuk kualitatif dengan menggunakan kaedah temu bual, pemerhatian atau instrumen lain boleh dijalankan agar dapatan kajian yang diperolehi lebih tepat dan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap skop kajian yang dikaji.

Akhir sekali, cadangan lanjutan tentang amalan kepimpinan distributif di kalangan golongan pemimpin tengah dan keberkesannya meningkatkan kepuasan kerja guru boleh dijalankan. Hal ini kerana kepimpinan di sekolah tidak hanya tertumpu kepada guru besar atau pengetua sahaja. Guru penolong kanan dan ketua panitia juga memainkan peranan dalam memandu sekolah ke arah kecemerlangan.

6. Kesimpulan

Perubahan yang semakin pesat berlaku dalam dunia pendidikan menyebabkan tugas kerja warga pendidik menjadi semakin kompleks dan seterusnya memberi kesan terhadap kepuasan kerja guru. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah amanah serta hubungan di antara kedua-dua pembolehuab ini. Dapatan kajian telah menunjukkan tahap kepimpinan distributif guru besar sekolah amanah adalah di tahap yang sangat tinggi dan tahap kepuasan kerja guru di tahap yang tinggi. Hasil analisis inferensi menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang kuat dan signifikan di antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Kajian ini diharapkan dapat memberi input kepada Kementerian Pendidikan Malaysia sebagai pembuat dasar dan latihan kepimpinan serta memabntu para pentadbir sekolah untuk menilai dan menambah baik amalan kepimpinan mereka

Rujukan

- Aziz, T., Ahmad, Z., & Ghazali, D. (2018). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah daerah Miri. *Prosiding Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN)*. Anjuran Fakulti Pendidikan Universiti Malaysia, 5 Julai 2018, 54-58.
- Bond, T., & Fox, C. (2015). *Applying the Rasch model: Fundamental measurement in the human sciences*. Ed. Ke-2. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, K. S., & Jamalullail A. W. (2018). Amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di daerah Sri Aman, Sarawak. *International Conference of Future Education and Advances*. 174-181. ISBN 978-967-14616-2-4.
- Claudia N. B., & Norazah M. N. (2023). Kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah menengah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(4), <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2272>
- Creswell, J. W., (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Ed. ke-4. Edinburgh: Pearson Education.
- Darlene, G. T. (2019). Distributed leadership, professional collaborations and teachers' job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 79(3), 111-123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
- Gordon Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. PhD

- Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hua, H. K., & Ling, Y. (2019). Distributive leadership and its relationship to organizational commitment in secondary schools in Sarawak. *Sumerianz Journal of Education, Linguistics and Literature*. 2(7). e-ISSN: 2617-1201.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Garis Panduan Sekolah Amanah*. Edisi 2016. Putrajaya: Unit Sekolah Amanah, Bahagian Pengurus Sekolah Harian
- Kwan Y. S., & Norazah M. N. (2022). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Wilayah Persekutuan Labuan. *Proceedings of the International Conference of Future Educations and Advances 2022*. 25-34. <https://www.masree.info/wp-content/uploads/2023/02/IRJES-Proceedings-ICOFEA-2022.pdf>
- Lai, N. P., & Tai, M. K. (2021). Kepimpinan teragih di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina di semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*. 6(4), <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i4.746>
- Lee, H. K., & Mohd Izham, M. H. (2023). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*. 8(1), e002073. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2073>
- Louis, C., Lawrence, M., & Keith, M. 2018. *Research Methods in Education (Eighth edition)*. New York: Routledge.
- Mohd Adib, D. N., & Jamalul Lail, A. W. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah rendah pedalaman. *Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances*. 434-440. ISBN: 978-967-14616-9-3.
- Mohd Syaubari Othman & Ahmad Yunus Kassim. (2018). Kajian rintis bagi pelaksanaan komposisi pengajaran guru Pendidikan islam yang mengintegrasikan kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT) menerusi Pendidikan akidah sekolah rendah di Malaysia. *Malaysian Online Journal of Education*, 2(2), 55-60. <https://doi.org/10.53840/attarbawiy.v2i2.78>
- Musliza, M. J., Siti N. I., & Anis S. A. (2020). Kepuasan kerja dan komitmen guru sekolah menengah cemerlang di Kelantan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1). E-ISSN: 2289-9669
- Nawab, A. & Asad, M. M. (2020). Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(4). 411-422. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2020-0081>
- Noor Syahida Abdullah. Muhammad Hussin. & Norasmah Mansor. (2022). Amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah amanah di daerah Jeli: Kajian awal. *Jurnal Dunia Pendidikan*. 3(4). 293-308. e-ISSN: 2682-826X
- Nur Syukri H. C. O. & Mohd Izham M. H. (2020). Pengaruh kepimpinan distributif guru besar terhadap kepuasan kerja guru. *Proceedings of the International Conference of Business, Management, Technology and Education*. 2(3). 30-44. ISBN: 978-967-16956-1-8.
- Raziah Tukiman & Mohd Yusoff M. N. (2022). Amalan kepimpinan distributif pengetua terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan sekolah amanah di Kuala Lumpur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. 9(4). 62-78. E-ISSN: 2289-9669
- Segaran Sinathamby & Jamalullail Abdul Wahab. (2019). Kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru SJKTDI daerah Hulu

- Selangor. *Internataional Conference on Humanities, Education and Society*. (pp.428-437) Kota Bharu: Edusage Network.
- Sia, G. C., Aida Hanim, A. H., & Norasmah Othman. (2022). Hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah tinggi persendirian Cina di negeri Johor. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 56-69. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.1.4>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publication Inc.
- Tan. G. K. (2018). *Kepimpinan distributif dalam kalangan pengurusan sekolah rendah daerah Muar*. Tesis Sarjana Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Torres, D. G. (2019). Distributed Leadership, Professional Collaboration, and Teachers' Job Satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111–123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
- Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim. (2018). Kepimpinan kolaboratif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances*, 17-23. https://www.masree.info/wp-content/uploads/2019/11/Proceedings-ICOFEA-2018_latest.pdf
- Windy Anjilus & Roslee Talip. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja gru akademik di pusat tingkatan enam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*. 3(4). <https://doi.org/10.47405/mjssh.v3i4.134>
- Yahya Don., Mohd, I. A., Muhammad, D. K., Mohd, F. M. Y., Prima, G. Y. & Nur Asiah.(2020). Comparing distributive leadership practices among teacher leaders in Malaysian and Indonesian schools. *International Journal of Management*. 11(7). DOI: 10.34218/IJM.11.7.2020.106
- Yayasan Amir. (2021). *Annual Progress Report 2021*. Edisi ke 11. <http://www.yayasanamir.org.my/>
- Zoolaiha, A. R., Omar, A. K., & Khoo Y. Y. (2017). Amalan kepemimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 30(4), 65-75.