

ORIGINAL ARTICLE



MJSSH
Muallim Journal of
Social Science and Humanities

GAYA KEPIMPINAN KOLABORATIF PENGETUA DAN TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN

PRINCIPAL COLLABORATIVE LEADERSHIP STYLE AND LEVEL OF JOB SATISFACTION OF NATIONAL SECONDARY SCHOOL TEACHERS

Kalaivani Karnan ^{*1} ; Karuppiah Marimuthu ²

¹SMK Seri Bali, Chaah, Johor, Malaysia. Email: kvani2611@gmail.com

²Fuchun Secondary School, Woodlands, Singapore. Email: mk_msk@yahoo.com.sg

*Corresponding author

DOI: <https://doi.org/10.33306/mjssh/133>

Abstract

Collaborative leadership style is a leadership practice centered on cooperation, knowledge sharing and experience. Through collaborative leadership, social learning and communication processes can be done more effectively. The new policies introduced in the Malaysian education system add to the burden for educators to implement. This at the same time causes teachers to be dissatisfied with their work. Based on the literature, collaborative leadership style can help teachers in performing tasks more productively while increasing their level of job satisfaction. This study aims to identify the level of collaborative practice of principals, the level of job satisfaction of teachers, and the relationship between the two in national secondary schools in the district of Seremban, Negeri Sembilan. This survey study uses a quantitative approach involving 127 respondents and uses descriptive and inferential analysis. Data were obtained using the Robert Wood Johnson Collaborative Leadership and Job Descriptive Index (JDI) questionnaire which was translated and modified in the context of this study. The results show that the level of collaborative leadership practices of principals and the level of job satisfaction as a whole teacher are at a high level. The study also found that there was a positive and very strong relationship between principals' collaborative leadership practices and teacher job satisfaction level [$r(127) = 0.885, p < 0.01$]. The findings of this study should be used as a guide by school administrators to better understand the problems and responsibilities of principals in improving the professionalism and job satisfaction of teachers as well as the performance of students and schools as a whole.

Keywords: Collaborative leadership, principals, teacher job satisfaction, leadership practices

Abstrak

Gaya kepemimpinan kolaboratif merupakan satu amalan kepemimpinan yang berpaksikan kerjasama, perkongsian pengetahuan serta pengalaman. Melalui kepemimpinan kolaboratif, pembelajaran sosial dan proses komunikasi dapat dilakukan dengan lebih berkesan. Dasar baharu yang diperkenalkan di dalam sistem pendidikan negara Malaysia menambahkan beban buat para pendidik untuk melaksanakannya. Hal ini sekaligus menimbulkan rasa tidak puas hati para guru terhadap kerja mereka. Berdasarkan literatur, gaya kepemimpinan kolaboratif dapat membantu para guru dalam melaksanakan tugas dengan lebih produktif sekaligus meningkatkan tahap kepuasan kerja mereka. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kolaboratif pengetua, tahap kepuasan kerja guru, dan hubungan kedua-duanya di Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Seremban, Negeri Sembilan. Kajian berbentuk tinjauan ini menggunakan pendekatan kuantitatif melibatkan 127 orang responden dan menggunakan analisis secara deskriptif dan inferensi. Data diperolehi dengan menggunakan instrumen soal selidik Robert Wood Johnson Collaborative Leadership dan Job Descriptive Index (JDI) yang telah diterjemah dan diubahsuai dengan konteks kajian ini. Hasil kajian menunjukkan tahap amalan kepemimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Kajian juga mendapati terdapat hubungan yang positif dan sangat kuat antara amalan kepemimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru [$r(127)=0.885, p<0.01$]. Dapatan kajian ini wajar dijadikan panduan oleh pihak pentadbir sekolah untuk lebih memahami masalah dan tanggungjawab pengetua dalam meningkatkan profesionalisme dan kepuasan kerja guru serta prestasi pelajar dan sekolah secara keseluruhannya.

Kata Kunci – Kepimpinan kolaboratif, pengetua, kepuasan kerja guru, amalan kepimpinan

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License



Received 7th January 2021, revised 28th January 2021, accepted 1th March 2021

Pengenalan

Bidang teknologi, ekonomi, sosial dan politik di negara Malaysia semakin berkembang dengan pesatnya di abad ke 21 ini. Justeru itu, kerajaan Malaysia turut berusaha untuk melakukan transformasi serta menaiktaraf bidang pendidikan di negara ini. Hal ini secara tidak langsung menjadikan bidang pendidikan di Malaysia menjadi semakin mencabar. Transformasi dalam bidang pendidikan diperlukan agar rakyat Malaysia boleh mendapat pendidikan yang bermutu serta berkualiti secara berterusan, sekaligus dapat membantu memajukan negara supaya dapat berdaya saing di peringkat antarabangsa. Seiring dengan itu, sebuah buku panduan khusus untuk warga pendidik di negara ini telah diterbitkan oleh pihak kerajaan sebagai satu inisiatif dalam usaha mengtransformasikan serta menaiktaraf bidang pendidikan di negara Malaysia. Buku panduan ini telah dilancarkan oleh kerajaan Malaysia pada tahun 2013 dan diberi nama Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2025)¹. Terdapat 11 anjakan utama yang tertera di dalam PPPM yang meliputi anjakan masyarakat berinformasi, penggunaan teknologi tinggi, pengagihan kuasa, konsep jaringan (*networking*), ekonomi global dan

perancangan jangka panjang (Adzmin & Suria Baba, 2017)². PPPM turut menitikberatkan pelbagai aspek untuk warga pendidik di Malaysia, termasuklah kualiti kepimpinan sekolah, kualiti guru, serta keberhasilan pelajar dalam usaha menjadikan sistem pendidikan di negara ini lebih berdaya saing seiring dengan kemajuan yang wujud di abad ke 21.

Kesedaran mengenai gaya kepimpinan dalam sistem pendidikan semakin mendapat perhatian banyak pihak sekaligus menjadikan kepimpinan pendidikan semakin berkembang dengan pesat di Malaysia. Malah, terdapat banyak kajian yang telah dilaksanakan bagi memenuhi jurang ilmu gaya kepimpinan dalam sistem pendidikan di Malaysia. Semua kajian tersebut membantu pembuat dasar khususnya dalam merangka polisi berkaitan kepimpinan, terutamanya kepimpinan pengetua yang merupakan pemimpin instruksional di sekolah menengah (Adzmin & Suria Baba, 2017)². Peranan pemimpin sekolah pada masa kini tidak lagi terikat kepada pencapaian sekolah semata-mata, tetapi ia lebih berbentuk kolektif dan global. Harris (2008)³ dalam kajiannya menyokong perkembangan kepimpinan distributif sebagai gaya alternatif kepada gaya kepimpinan tradisional. Beliau turut menyatakan bahawa kepimpinan merupakan satu tingkah laku yang diagihkan secara kolektif dan keterlibatan semua anggota dalam sebuah organisasi adalah diutamakan. Bertepatan dengan garis panduan yang ditetapkan dalam PPPM, warga pendidik diminta untuk melakukan inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP), manakala pemimpin sekolah pula perlu membuat perubahan dalam paradigma gaya kepemimpinan agar selari dengan perubahan masa kini.

Gaya kepimpinan yang lebih dinamik dan bersifat kolaboratif adalah penting dalam memastikan kualiti pendidikan di sekolah dapat mencapai petunjuk indeks prestasi (KPI) yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) seperti yang tertera di dalam PPPM (2013-2025)¹. Gaya kepimpinan kolaboratif telah diperkenalkan oleh Chrislip dan Larson pada tahun 1994 dan didefinisikan sebagai satu perhubungan yang saling memberi faedah antara dua atau lebih pihak yang terlibat dalam usaha mencapai matlamat bersama. Terdapat empat elemen dalam gaya kepimpinan kolaboratif iaitu perkongsian, kuasa, akauntabiliti, serta tanggungjawab (Tan Kai Yee & Aida Hanim, 2018)⁴. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif mampu memimpin sesebuah organisasi secara aktif, terutamanya dari segi perkongsian pengetahuan dan pengalaman. Selain daripada itu, pembelajaran sosial dan proses komunikasi juga dapat dilakukan dengan lebih berkesan. Berdasarkan elemen gaya kepimpinan kolaboratif, pemimpin perlu memenuhi beberapa ciri seperti mempunyai matlamat yang jelas, komunikasi yang berkesan, penglibatan dalam membuat keputusan serta menyelesaikan masalah, mempunyai tanggungjawab yang jelas, dan hubungan interpersonal yang cemerlang. Justeru itu, kerajaan Malaysia melihat gaya kepimpinan kolaboratif sebagai satu gaya kepimpinan yang dapat memainkan peranan yang sangat penting dalam usaha mentransformasikan sistem pendidikan negara ke arah sistem yang lebih berdaya saing di peringkat global. Gaya kepimpinan kolaboratif ini dilihat dapat mewujudkan komuniti pembelajaran yang demokratik di mana perkongsian kuasa dan kerjasama dapat diwujudkan demi mencapai matlamat yang sama (Tan Kai Yee & Aida Hanim, 2018)⁴.

Namun, gaya kepimpinan kolaboratif ini masih kurang diamalkan di Malaysia (Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim, 2018)⁵. Malah, perbincangan mengenai gaya kepimpinan kolaboratif juga masih kurang. Kajian oleh Eizuan Mueizany Abd Aziz & Asmah Binti Ahmad (2019)⁶, Adzmin & Suria Baba (2017)² hanya berfokus kepada pengurusan kolaboratif pemimpin sekolah sahaja. Berdasarkan kepada kekurangan pengetahuan serta perbincangan mengenai gaya kepimpinan kolaboratif, kajian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk meneroka pelaksanaan gaya kepimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional, iaitu pengetua di sekolah menengah dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah tersebut.

Gaya kepimpinan pendidikan amat penting dalam mencorak, membentuk, serta membimbing warga pendidik di Malaysia agar hala tuju pendidikan negara sentiasa berada di landasan yang betul dan tidak tersasar daripada usaha mencapai misi dan visi negara. Justeru itu, pengetua, sebagai pemimpin di sekolah menengah haruslah menjalankan peranan dengan sebaiknya serta mengamalkan gaya kepimpinan yang cekap dan berkesan, seterusnya membudayakan corak kepimpinan tersebut dalam membimbing guru mengikut panduan PPPM. Gaya kepimpinan yang cekap dan berkesan dapat mendorong ke arah kejayaan serta meningkatkan kualiti dan produktiviti guru serta pelajar (Aniza, 2014)⁷. Malah, secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan profesionalisme guru, serta melestarikan kecemerlangan sekolah.

Pernyataan Masalah

Menurut Sidra *et al.* (2012)⁸, perubahan pengurusan, pentadbiran, dan gaya kepimpinan yang berkesan adalah sangat diperlukan dalam usaha untuk mempertingkatkan prestasi sekolah dan kualiti guru serta pelajar. Namun, budaya sekolah di Malaysia yang menyokong status quo serta menolak perubahan sejak dahulu lagi menyebabkan berlakunya kesukaran untuk para guru menerima perubahan yang dilakukan oleh pemimpin di sekolah (Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim 2013)⁹, Park & Jeung (2013)¹⁰. Justeru itu, adalah sangat penting bagi organisasi sekolah mempunyai gaya kepimpinan yang berkesan dan berterusan dalam usaha penambahbaikan pengurusan dan pentadbiran di dalam sekolah tersebut (Muijs & Harris, 2007)¹¹; Abdul Ghani & K. Anandan (2009)¹².

Malah, gaya kepimpinan kolaboratif yang sepatutnya diamalkan oleh pemimpin sekolah iaitu pengetua dalam konteks kajian ini bagi mempengaruhi tahap kepuasan kerja para guru di sekolah masih menjadi isu. Tidak hanya berhadapan dengan amalan kepimpinan yang bermasalah, dasar baru yang diperkenalkan oleh KPM juga merupakan cabaran yang besar yang dihadapi oleh guru memandangkan mereka perlu mengadaptasi perubahan tersebut yang ada waktunya dituntut untuk jangka masa yang pendek. Hal ini seringkali menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru, sekaligus menyebabkan tahap kepuasan terhadap kerja sebagai guru menurun. Ketidakpuasan hati terhadap kerjaya sebagai seorang guru disebabkan oleh tekanan dasar-dasar baru yang diperkenalkan oleh KPM menimbulkan pelbagai perubahan yang tidak stabil seperti tekanan kerja dan kekeliruan tugas, masalah dalam perkhidmatan, kekurangan kemudahan, konflik di tempat kerja, dan sebagainya. Syed Sofian dan Rohani Nasir (2010)¹³ dalam kajian mereka mendedahkan bahawa ramai guru yang mengambil keputusan untuk bersara awal atau menukar kerja disebabkan faktor tekanan dan beban kerja yang dipikul apabila menjadi seorang guru.

Wee Seng Huat & dan Mohammed Sani Ibrahim (2018)⁵ dalam kajian mereka menyatakan bahawa guru akan mengekalkan jawatannya dan dapat terus membantu meningkatkan prestasi sekolah serta mewujudkan budaya pendidik yang berkualiti dan berdedikasi sejajar dengan objektif yang telah ditetapkan oleh KPM sekiranya kepuasan kerja mereka berada di tahap yang tinggi. Justeru itu, pemimpin sekolah perlu bertindak secara proaktif, sentiasa bersedia serta berkebolehan untuk mengurus dan mentadbir sekolah. Pemimpin juga mestilah dilengkapi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang tinggi seiring dengan arus perkembangan dunia pendidikan yang semakin mencabar.

Objektif Kajian

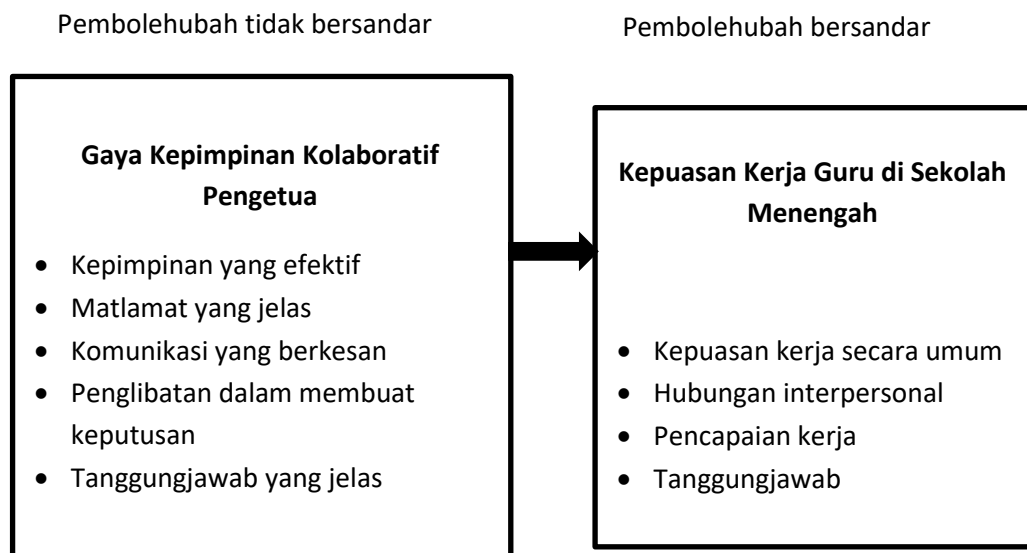
Berdasarkan pernyataan masalah kajian, berikut adalah objektif kajian yang telah ditetapkan:

- i. Mengenalpasti tahap amalan kepimpinan kolaboratif pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Seremban, Negeri Sembilan.
- ii. Mengenalpasti tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Seremban, Negeri Sembilan.
- iii. Mengenalpasti hubungan di antara tahap kepimpinan kolaboratif pengetua dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Seremban, Negeri Sembilan.

Hipotesis Kajian

H_{a1}: Terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan kolaboratif pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Seremban, Negeri Sembilan.

Kerangka Konsep Kajian



Sumber: Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim (2018)⁵

Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian

Berdasarkan kerangka konsep kajian yang telah dibina, gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pengetua dijangka dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan. Gaya kepimpinan kolaboratif dikaji berdasarkan 5 konstruk termasuklah kepimpinan yang efektif, matlamat yang jelas, komunikasi yang berkesan, penglibatan dalam membuat keputusan, serta tanggungjawab yang jelas. Manakala tahap kepuasan guru dikaji berdasarkan 4 konstruk termasuklah kepuasan kerja secara umum, hubungan interpersonal, pencapaian kerja, serta tanggungjawab sebagai guru.

Tinjauan Literatur

Teori Kepimpinan Kolaboratif

Teori Kepimpinan Kolaboratif telah diperkenalkan oleh David Chrislip dan Carl Larson pada tahun 1994 melalui kajian mereka mengenai kepimpinan sivik dan kolaborasi. Kepimpinan kolaboratif merujuk kepada hubungan yang memberi faedah kepada dua pihak atau lebih untuk bekerja ke arah matlamat yang sama melalui berkongsi kuasa, tanggungjawab, serta akauntabiliti untuk mencapai sesuatu keputusan (Tan Kai Yee & Aida Hanim (2018)⁴. Kepimpinan kolaboratif juga merupakan usaha dan kerjasama dalam kalangan ahli organisasi melampaui kepentingan peribadi untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam erti kata lain, kepimpinan kolaboratif menitikberatkan semangat kerjasama dalam melakukan apa jua tugas dan menyelesaikan segala masalah dan isu yang timbul dalam sesebuah organisasi. Kerjasama dalam konteks kepimpinan kolaboratif merujuk kepada sesuatu yang lebih daripada berkongsi pengetahuan, maklumat, tanggungjawab, serta penglibatan. Tujuan kerjasama adalah untuk mewujudkan visi dan strategi bersama dalam usaha menangani masalah organisasi melampaui bidang kuasa pihak-pihak tertentu dalam sesebuah organisasi tersebut. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif mempunyai jaringan komunikasi yang sangat baik dengan setiap ahli organisasinya, justeru mempunyai keupayaan untuk mengelakkan sebarang konflik yang berkemungkinan berlaku sesama ahli organisasi (Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim, 2018)⁵.

Kepimpinan kolaboratif yang disarankan oleh Chrislip & Larson (2002)¹⁴, menunjukkan bahawa amalan kolaboratif berfungsi sebagai suatu amalan yang mempunyai visi dan misi yang sepunya antara dua pihak atau lebih. Ia juga menggambarkan perhubungan antara dua pihak atau lebih untuk mencapai matlamat bersama dengan cara berkongsi tanggungjawab, autoriti dan akauntabiliti serta penglibatan bersama (Chrislip & Larson, 2002)¹⁴.

Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individu di mana setiap individu mempunyai tahap kepuasan bekerja yang berbeza sejajar dengan keinginan individu tersebut berkenaan kerjaya dan tugas mereka. Menurut teori kepuasan kerja, semakin tinggi penilaian terhadap aktiviti yang dirasakan sesuai dengan keinginan seseorang individu itu, maka semakin tinggi tahap kepuasan kerja terhadap aktiviti yang dilakukan oleh individu tersebut. Justeru, Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim (2018)⁵ mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keinginan seseorang individu untuk memberi komitmen dan tanggungjawab yang sepenuhnya terhadap tugas dan kerjayanya.

Suryana dan Sumantri (2001)¹⁵ dalam kajian mereka merujuk individu yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi adalah mereka yang memiliki motivasi bekerja yang tinggi dan sentiasa bersedia melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Manakala individu yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah adalah mereka yang kurang memebri komitmen di tempat kerja, serta malas untuk melakukan setiap tugas yang diberikan kepadanya. Secara keseluruhannya, teori kepuasan kerja merujuk kepada kepuasan kerja sebagai satu sikap atau perasaan seseorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukan serta mungkin dipengaruhi oleh faktor dalaman dan faktor luaran. Hal ini sejajar dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959 yang berkonsepkan teori motivasi. Justeru, kajian ini akan menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg memandangkan kesesuaiannya untuk mengkaji konsep kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja guru di sekolah.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Terdapat dua bahagian yang diperkenalkan dalam Teori Dua Faktor iaitu Faktor Hygiene dan Faktor Motivator–Menurut Teori Dua Faktor, tahap kepuasan hati yang tinggi dipengaruhi oleh faktor motivator yang tinggi manakala Faktor kebersihan yang tinggi menjamin rasa kepuasan hati individu.

Ada tiga perkara yang dititikberatkan di dalam Teori Dua Faktor dalam menggunakan motivasi:

- i. Perkara yang mendorong pekerja melakukan tugas dengan sebaiknya dan diperakui oleh pekerja itu sendiri seperti penghargaan, tanggungjawab, hubungan interpersonal, serta pencapaian kerja.
- ii. Perkara yang mengecewakan pekerja dalam melakukan tugas seperti kepemimpinan yang tidak efektif, peraturan kerja, hak pekerja, dan gaji.
- iii. Pekerja akan merasa kecewa jika urusan melakukan kerja mereka adalah terbatas atau dibatasi. Justeru, hal ini akan menyebabkan pekerja merasa tidak puas hati terhadap kerjanya mereka dan seterusnya berkemungkinan besar kerap melakukan kesilapan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

Kajian ini menyifatkan gaya kepemimpinan kolaboratif sebagai kepemimpinan yang efektif, mempunyai matlamat dan tanggungjawab yang jelas, komunikasi yang berkesan, serta penglibatan dalam membuat keputusan sebagai faktor motivator yang mendorong kepada tahap kepuasan guru yang tinggi terhadap kerja mereka. Manakala kepuasan kerja yang dicapai oleh guru secara umum, termasuk hubungan interpersonal yang baik, pencapaian kerja yang cemerlang, dan tanggungjawab sepanjang menjalankan tugas adalah faktor hygiene yang menjamin rasa puas hati guru terhadap kerja mereka.

Kajian-kajian Lepas Kepimpinan Kolaboratif dan Kepuasan Kerja Guru

Antara kajian yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan pengetua terhadap tahap kepuasan kerja guru adalah kajian Ferdman (2010)¹⁶. Menurutnya, gaya kepemimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh seseorang pemimpin organisasi dapat membimbing ahli dalam organisasi untuk berkongsi maklumat dan pengalaman, mempunyai komunikasi yang baik antara satu sama lain, berfikiran positif, selain mempunyai semangat kerjasama dalam mencapai matlamat seterusnya dapat meningkatkan komitmen kerja ahli organisasi tersebut. Kajian yang dilakukan oleh Ibrahim Guyah & Sedat Gumus (2013)¹⁷ mengenai hubungan gaya kepemimpinan kolaboratif pentadbir dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah di Turki menemui hubungan yang positif antara kedua pembolehubah tersebut. Malah, efikasi sendiri guru sekolah menengah di Turki turut meningkat hasil daripada gaya kepemimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pentadbir sekolah.

Kajian Brown (2011)¹⁸ juga menyokong pendapat bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan kolaboratif mempunyai keupayaan untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja setiap ahli dalam organisasi. Hal ini terjadi kerana pemimpin tersebut mempunyai sifat kerjasama untuk menyelesaikan setiap isu dan perkara yang berlaku dalam organisasi. Malah, setiap ahli organisasi merasa dihormati oleh pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan kolaboratif. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan kolaboratif ialah seorang pemimpin yang menjadi pemangkin, mempunyai wawasan dan matlamat yang jelas, tanggungjawab yang jelas, komunikasi yang berkesan, serta penglibatan dalam membuat keputusan dalam usaha mewujudkan amalan yang lebih baik (Saratna, 2014)¹⁹.

Hallinger, Philip & H. Heck. Ronald (2010)²⁰ turut membuat hubungkait antara gaya kepimpinan kolaboratif dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah. Pemimpin di sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam mengurus dan mentadbir sekolah dengan cemerlang. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif mampu meningkatkan tahap kepuasan kerja guru, sekaligus meningkatkan komitmen guru terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Menerusi gaya kepimpinan kolaboratif, guru melibatkan diri dalam memberi pendapat dan menyelesaikan apa jua isu yang timbul. Kajian ini turut disokong oleh Merrill L. Meehan & William (2003)²¹ yang mendapati bahawa kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pemimpin sekolah menjadikan guru lebih cenderung bekerjasama dalam menyiapkan tugas yang diberikan kepada mereka, serta selalu berkongsi pendapat serta kemahiran antara satu sama lain dalam usaha meningkatkan kualiti kerja mereka.

Tan Kai Yee dan Aida Hanim (2018)⁴ pula membuat kajian mengenai kepimpinan kolaboratif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru terhadap sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif antara gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh guru besar dan pengaruhnya terhadap komitmen kerja guru di sekolah tersebut. Menurut pengkaji lagi, pemimpin sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif dapat melaksanakan segala perancangan sekolah dan dasar baru yang ditetapkan oleh KPM dan dengan lebih mudah dengan adanya kerjasama dan komitmen yang diberikan oleh para guru. Hasil kajian daripada Hallinger, Philip & H. Heck. Ronald (2010)²⁰ juga menunjukkan kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pemimpin dapat menjadi pemangkin kepada perubahan untuk menambahbaik dan meningkatkan prestasi sekolah di mana secara tidak langsung dapat mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru yang lebih baik dan membantu peningkatan prestasi pelajar. Malah, guru turut dapat memberikan komitmen yang tinggi terhadap kerja mereka, sekaligus meningkatkan kualiti kerja mereka.

Menurut Wee Seng Huat dan Mohammed Sani Ibrahim (2018)⁵, kepimpinan kolaboratif dalam bidang pendidikan merupakan satu gabungan pengetahuan, kemahiran, kebolehan, serta usaha yang bertindak secara sinergi untuk meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja seseorang guru. Para guru menghadapi cabaran yang amat besar dalam usaha meningkatkan martabat sistem pendidikan negara dan usaha mematuhi segala dasar baru sistem pendidikan yang ditetapkan oleh negara. Mereka merasakan bahawa beban kerja mereka semakin meningkat dan hal ini menimbulkan rasa ketidakpuasan hati mereka terhadap kerjaya mereka sebagai seorang guru. Justeru, kajian ini menyimpulkan bahawa pemimpin sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif dapat mencorak dan membimbing para guru untuk berusaha melaksanakan dasar baharu dalam sistem pendidikan dengan lebih baik. Hal ini sekaligus dapat meningkatkan tahap kepuasan guru terhadap kerja mereka, selain dapat meningkatkan komitmen guru untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka, sekaligus membantu dalam meningkatkan prestasi akademik pelajar dan sekolah secara keseluruhannya.

Metodologi Kajian

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian diklasifikasikan sebagai satu pelan tindakan untuk sesuatu kajian dan menggambarkan bagaimana kajian tersebut dijalankan secara terperinci. Kajian ini berbentuk kajian tinjauan melalui kaedah penyelidikan kuantitatif dan menggunakan analisis secara deskriptif dan inferensi. Borang soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian untuk mengumpul data.

Kaedah kuantitatif digunakan apabila pengkaji menggunakan soal selidik bagi mengutip data kuantitatif daripada sampel. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif bagi menentukan tahap amalan kepimpinan kolaboratif dan tahap kepuasan kerja guru serta bagi analisis secara inferensi bagi menguji hipotesis kajian. Penyelidikan kuantitatif menggunakan data berangka atau data yang boleh ditukar kepada nombor. Kaedah asas untuk mengkaji data berangka ini adalah menggunakan teknik statistik yang melibatkan keseluruhan proses analisis, tafsiran, dan pembentangan data berangka. Menurut Hammarberg *et al.* (2016)²², objektif penyelidikan yang paling biasa dengan penyelidikan kuantitatif adalah untuk menerangkan, menjelaskan dan meramalkan. Melalui kajian kuantitatif, pemahaman mengenai objektif dapat dilakukan dengan lebih mendalam. Malah, dapatan dan objektif akan lebih dipercayai jika menggunakan pendekatan kuantitatif memandangkan setiap analisis dilakukan berdasarkan angka dan fakta. Pendekatan ini akan mengurangkan dan menyusun semula masalah yang kompleks kepada beberapa pembolehubah yang terhad.

Populasi dan Sampel Kajian

Populasi merujuk kepada individu atau subjek yang ingin dikaji (Hanlon & Larget, 2011)²³. Populasi bagi kajian ini ialah seramai 190 orang guru yang berkhidmat di 7 buah sekolah menengah di Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Seremban, Negeri Sembilan. Persampelan digunakan untuk mengumpul data dari populasi yang lebih besar dan merupakan pecahan daripada sesuatu populasi yang diinginkan oleh pengkaji. Persampelan rawak mudah digunakan dalam kajian ini. Seramai 127 orang guru telah dipilih sebagai responden dalam kajian ini, bagi mewakili guru di daerah Seremban. Penentuan saiz sampel kajian dilakukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970)²⁴ dengan mengambil kira 100% borang soal selidik diisi dengan tepat.

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai alat pengukur untuk mendapatkan maklumat dan segala data yang diperlukan. Soal selidik didapati dapat meningkatkan kesahihan dan kebenaran gerak balas responden terhadap rangsangan soalan yang diberikan. Penggunaan borang soal selidik bertujuan mendapatkan maklumat berkenaan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya. Kaedah ini juga mengambil masa yang singkat untuk disiapkan, kos yang rendah dan mudah untuk diuruskan.

Borang selidik ini mempunyai tiga bahagian. Bahagian A adalah bahagian maklumat demografi responden di mana pengkaji akan mendapatkan maklumat asas responden termasuklah umur, jantina, tempoh perkhidmatan sebagai guru, serta tahap perkhidmatan. Manakala di Bahagian B, pengkaji menyusun beberapa item untuk mengukur tahap amalan kepimpinan kolaboratif pengetua. Item yang digunakan di dalam Bahagian B ini merupakan item yang diadaptasi dan diubahsuai serta diterjemah mengikut kesesuaian kajian untuk mengukur tahap kepimpinan kolaboratif pengetua daripada borang soal selidik *Collaborative Leadership* yang telah diperkenalkan oleh Robert Wood Johnson (2002)²⁵ Manakala bagi bahagian C, beberapa item telah disusun untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah. Item yang diperkenalkan dalam Bahagian C soal selidik telah diadaptasi, diubahsuai, serta diterjemah daripada instrumen *Job Descriptive Index* (JDI) yang dibentuk oleh Lester (1987)²⁶.

Soal selidik menggunakan gaya Skala Likert dengan skala pengurutan 5 mata akan digunakan bagi membentuk soalan-soalan di dalam borang soal selidik Bahagian B dan Bahagian C. Skala ini bermula dengan skala 1 (sangat tidak setuju), skala 2 (tidak setuju), skala 3 (neutral), skala 4 (setuju), dan skala 5 (sangat setuju). Dengan menggunakan skala ini, tahap persetujuan atau percanggahan tentang kenyataan dapat dikenalpasti oleh responden mengikut

had jawapan yang tinggi dan rendah. Chua Yan Piaw (2014)²⁷ turut menyatakan bahawa kebolehpercayaan skala Likert adalah sangat baik kerana mempunyai had jawapan daripada sangat tinggi dan sangat rendah secara keseluruhannya. Jadual 3 menunjukkan skala Likert yang digunakan oleh pengkaji di dalam borang soal selidik.

Kesahan, Kebolehpercayaan dan Kajian Rintis

Kesahan sesebuah instrumen kajian ditentukan dengan kesahan muka, kesahan kandungan, serta kesahan konstruk (Wee Seng Huat & Mohammed Sani, 2018)⁵. Pengkaji merujuk kepada penyelia bagi memberi komen untuk setiap aspek penggunaan ayat, bahasa, dan seterusnya mengesahkan kandungan setiap domain. Manakala, kesahan konstruk dilakukan dengan melakukan kajian rintis yang telah dijalankan kepada 30 orang responden yang merupakan guru-guru di sekolah menengah yang tidak termasuk di dalam kawasan kajian. Responden bagi kajian rintis ini turut dipilih secara kaedah persampelan rawak. Nilai Alpha Cronbach digunakan bagi mengesahkan kebolehpercayaan setiap konstruk yang digunakan dalam borang soal selidik. Menurut Chua Yan Piaw (2006)²⁸, instrumen kajian yang mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi mampu membantu untuk ketepatan kajian. Manakala, Alpha Cronbach merupakan satu kaedah saintifik yang digunakan bagi menguji kebolehpercayaan borang soal selidik yang digunakan bagi sesuatu kajian.

Jadual 1:

Klasifikasi Ujian Kebolehpercayaan

Alpha Cronbach	Tahap Perkaitan
1 <0.6	Lemah
2 0.6 hingga <0.7	Sederhana
3 0.7 hingga <0.8	Baik
4 0.8 hingga <0.9	Sangat Baik
5 0.9	Cemerlang

Sumber: Chua Yan Piaw (2014)²⁷

Jadual 2:

Kebolehpercayaan Instrumen Berdasarkan Kajian Rintis

Pembolehubah	Alpha Cronbach	Tahap Perkaitan
Gaya Kepimpinan Kolaboratif Pengetua	0.922	Cemerlang
Tahap Kepuasan Kerja Guru	0.872	Sangat Baik

Sumber: Chua Yan Piaw (2014)²⁷

Statistik Deskriptif

Pengkaji menggunakan analisis deskriptif untuk menganalisis demografi responden bagi mengetahui bilangan responden yang diuji mengikut latar belakang masing-masing seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, serta tahap pendidikan. Teknik taburan kekerapan dan peratusan digunakan bagi membentangkan analisis demografi responden ini. Selain itu, analisis deskriptif turut dilakukan ke atas responden untuk mendapatkan skor min dan sisihan piawai berkenaan tahap amalan kepimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah menengah kebangsaan. Bagi tujuan deskriptif, pengkaji merujuk kepada

kajian Landell (1977)²⁹ dengan menginterpretasikan nilai min yang dikumpulkan seperti dalam Jadual III di bawah:

Jadual 3:
Interpretasi Min

Nilai (Peratus/Min)	Tahap
3.68 – 5.00	Tinggi
2.34 – 3.67	Sederhana
1.00 – 2.33	Rendah

Sumber: Landell (1977)²⁹

Statistik Inferensi

Analisis inferensi dilakukan untuk menguji hipotesis kajian yang telah ditetapkan. Kajian ini akan menggunakan ujian Kolerasi Pearson bagi menguji hubungan antara kepimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah. Menurut Chua (2014)²⁷, kekuatan hubungan korelasi antara kedua-dua pembolehubah akan ditentukan mengikut panduan. Hipotesis akan diuji dengan menggunakan aras signifikan = 0.5. Jadual IV menunjukkan formula untuk mengukur korelasi hubungan di antara gaya kepimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah sama ada tinggi, sederhana atau rendah yang diadaptasikan dari Chua Yan Piaw (2014)²⁷.

Jadual 4:
Nilai Korelasi Dan Kekuatan Hubungan

Saiz Pekali Kolerasi	Interpretasi
0.91 hingga 1.00	Sangat Kuat
0.71 hingga 0.90	Kuat
0.51 hingga 0.70	Sederhana
0.31 hingga 0.50	Lemah
0.01 hingga 0.30	Sangat Lemah
0.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua Yan Piaw (2014)²⁷

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Jadual 5:
Analisis Peratus Profil Demografi Responden

Profil Demografi		Kekerapan	Peratusan
Jantina	Lelaki	72	56.70%
	Perempuan	55	43.30%
Umur	24-30 Tahun	24	18.90%
	31-37 Tahun	44	34.60%
	38-44 Tahun	36	28.30%

	45-51 Tahun	19	15.00%
	>52 Tahun	4	3.10%
Tahap Pendidikan	Siswazah	87	68.50%
	Bukan Siswazah	40	31.50%
Tempoh Berkhidmat	1-5 Tahun	48	37.80%
	6-10 Tahun	48	37.80%
	11-15 Tahun	19	15%
	>16-20 Tahun	12	9.40%

Jadual V menunjukkan taburan peratus profil demografi responden. Daripada keseluruhan 127 orang responden, majoriti adalah lelaki bersamaan 56.70% atau 72 orang. Manakala 43.30% atau 55 orang lagi adalah perempuan.

Majoriti responden berada dalam lingkungan umur 31-37 tahun, bersamaan dengan 34.60%, diikuti 28.30% yang berada dalam lingkungan umur 38-44 tahun, 18.90% berada dalam lingkungan umur 24-30 tahun, 15.0% berada dalam lingkungan umur 45-51 tahun, dan selebihnya adalah lebih daripada 52 tahun bersamaan dengan 3.10%.

Bagi tahap pendidikan pula, majoriti responden adalah lepasan siswazah bersamaan dengan 87 orang atau 68.50%. manakala 40 orang lagi atau 31.50% adalah bukan lepasan siswazah.

Seterusnya, terdapat 48 orang responden atau 37.80% yang telah berkhidmat selama 1-5 tahun serta 6-10 tahun setiap satu. Kedua-dua kategori tempoh perkhidmatan ini mewakili jumlah majoriti responden. Manakala, terdapat 15.0% yang telah berkhidmat selama 11-15 tahun, dan hanya 9.40% yang telah berkhidmat selama 16-20 tahun ke atas.

Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Kolaboratif Pengetua

Jadual 6:

Analisis Skor Min Bagi Tahap Amalan Kolaboratif Pengetua

No.	Pernyataan	N	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1	Kepimpinan yang efektif	127	3.74	0.952	Tinggi
2	Matlamat yang jelas	127	3.70	0.973	Tinggi
3	Komunikasi yang berkesan	127	3.76	0.968	Tinggi
4	Penglibatan dalam membuat keputusan	127	3.83	0.973	Tinggi
5	Tanggungjawab yang jelas	127	3.79	0.929	Tinggi
Purata Gaya Kepimpinan Pengetua		127	3.76	0.959	Tinggi

Berdasarkan Jadual VI, secara keseluruhan tahap amalan gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Seremban adalah berada pada tahap tinggi dengan purata skor min 3.76. Berdasarkan kelima-lima dimensi, dimensi penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai nilai min yang paling tinggi (min=3.83), diikuti dengan dimensi komunikasi yang berkesan (min=3.76) dan kepimpinan yang efektif (min=3.74). Kemudian, dimensi tanggungjawab yang jelas (min=3.71) dan dimensi matlamat yang jelas (min=3.70) merupakan dimensi nilai min paling rendah dan kurang diamalkan oleh pengetua berbanding dengan dimensi lain.

Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru

Jadual 7:

Analisis Skor Min Kepuasan Kerja Guru

No.	Pernyataan	N	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepuasan Kerja Secara Umum					
1	Kepuasan kerja secara umum	127	3.80	0.937	Tinggi
2	Hubungan interpersonal	127	3.73	0.970	Tinggi
3	Pencapaian kerja	127	3.73	0.938	Tinggi
4	Tanggungjawab	127	3.80	0.974	Tinggi
Purata Min Kepuasan Kerja Guru		127	3.77	0.955	Tinggi

Jadual VII menunjukkan skor min dan sisihan piawai bagi tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Seremban. Skor min dan sisihan piawai setiap dimensi kepuasan kerja guru telah dikira. Berdasarkan Jadual VII, secara keseluruhan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Seremban adalah berada pada tahap tinggi dengan purata skor min 3.77. Berdasarkan keempat-empat dimensi, dimensi kepuasan kerja secara umum dan tanggungjawab guru mempunyai min yang paling tinggi dengan jumlah skor min sebanyak 3.80 bagi setiap satu. Manakala, kedua-dua dimensi hubungan interpersonal dan pencapaian kerja mendapat jumlah skor min sebanyak 3.73 dan merupakan nilai min yang paling rendah serta kurang dalam kepuasan kerja guru berbanding dimensi yang lain.

Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Kolaboratif Pengetua dan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Jadual 8:

Ujian Korelasi Terhadap Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Kolaboratif Pengetua Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Amalan Kepimpinan Kepuasan Kerja
Kolaboratif Guru

Amalan Kepimpinan Kolaboratif		Korelasi Pearson	1	0.885**
		Sig (2-hujung)		0
		N	127	127
Kepuasan Guru	Kerja	Korelasi Pearson	0.885**	1
		Sig (2-hujung)	0	
		N	127	127

**Signifikan pada aras keertian 0.01*

Kajian mendapati bahawa pekali Pearson menunjukkan wujudnya hubungan signifikan positif yang kuat antara amalan gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pengetua dan tahap kepuasan guru [$r(127)=0.885$, $p<0.01$]. Ini bermakna kajian ini berjaya membuktikan hipotesis. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan gaya kepimpinan kolaboratif pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah.

Perbincangan

Tahap amalan gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Seremban adalah berada pada tahap tinggi. Dapatan ini selari dengan kajian Tan Kai Yee & Aida Hanim (2018)⁴. Sistem pendidikan negara Malaysia yang kian mencabar memerlukan para pemimpin sekolah untuk mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif di mana amalan kerjasama dan perkongsian sesama pelajar, para guru, ibu bapa, masyarakat setempat, pembuat dasar, serta semua pihak yang berkaitan adalah sangat diperlukan. Grove (2011)³⁰ menegaskan bahawa amalan kepimpinan kolaboratif dapat meningkatkan prestasi pelajar dan sekolah secara keseluruhannya. Kajian mendapati tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di daerah Seremban berada pada tahap yang tinggi. Seterusnya, dapatan kajian turut memperlihatkan hubungan signifikan yang positif antara amalan gaya kepimpinan kolaboratif pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Seremban.

Dapatan ini adalah selari dengan kajian yang dilakukan oleh Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim (2018)⁵ serta Ibrahim Guyah & Sedat Gumus (2013)¹⁷. Peningkatan tahap kepuasan kerja para guru dapat memberi motivasi kepada mereka untuk berusaha dengan lebih gigih bagi meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran, mewujudkan suasana pembelajaran yang lebih kondusif dan seterusnya membantu meningkatkan pencapaian pelajar serta prestasi sekolah secara keseluruhannya (Junaidah Mohamad & Nik Rosila Nik Yaacob (2013)³¹. Hallinger, Philip & H. Heck. Ronald (2010)²⁰ mengatakan bahawa pemimpin di sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam mengurus dan mentadbir sekolah dengan cemerlang. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif mampu meningkatkan tahap kepuasan kerja guru di sekolah, sekaligus meningkatkan komitmen guru terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Menerusi gaya kepimpinan kolaboratif ini, guru-guru boleh melibatkan diri dalam memberi pendapat dan menyelesaikan apa jua isu yang timbul bersama-sama.

Rumusan

Gaya kepimpinan kolaboratif merupakan satu amalan kepimpinan yang sangat sesuai untuk diamalkan di organisasi sekolah. Kepimpinan kolaboratif ini merupakan satu transformasi kepimpinan yang meliputi pelbagai dimensi seperti kepimpinan yang efektif, matlamat dan tanggungjawab yang jelas, komunikasi yang berkesan, hubungan interpersonal yang baik dan pelbagai lagi. Dimensi kepimpinan kolaboratif ini mampu memberi impak yang sangat positif kepada ahli-ahli organisasi jika dipimpin oleh pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kolaboratif secara efektif. Gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah, selain mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan komitmen serta produktiviti guru terhadap kerja mereka. Hal ini sekaligus membantu dalam mencapai misi dan visi sekolah, serta dapat sama-sama melaksanakan dasar baharu dalam sistem pendidikan seperti yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Kejayaan sesebuah organisasi sekolah tidak sepenuhnya bergantung kepada pentadbir semata-mata, malah guru juga memainkan peranan yang sangat penting untuk melestarikan organisasi sekolah, seterusnya membantu meningkatkan prestasi sekolah dan kualiti pelajar. Justeru itu, amalan gaya kepimpinan kolaboratif adalah sangat penting untuk diamalkan oleh pemimpin sekolah memandangkan gaya kepimpinan ini sangat mementingkan konsep kerjasama sesama ahli organisasi. Untuk memastikan guru mempunyai kredibiliti dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara profesional, pemimpin sekolah perlu mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi dalam mengendalikan guru secara holistik.

Gaya kepimpinan kolaboratif ini masih kurang diamalkan di Malaysia, justeru kajian yang dilakukan ini amat penting dalam memberi input penambahbaikan kepada amalan gaya kepimpinan pengetua yang sedia ada. Hal ini amat penting demi meningkatkan tahap kepuasan kerja guru dan menjadikan mereka memberi komitmen yang sepenuhnya terhadap tugas serta membantu melaksanakan dasar sistem pendidikan baharu yang lebih mencabar selaras dengan kemajuan yang dicapai pada abad ke 21 ini.

Pengkaji mencadangkan agar kajian kepimpinan kolaboratif dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru pada masa hadapan dapat dilakukan dengan kaedah kajian kualitatif dan membuat perbandingan di setiap peringkat institusi-institusi pendidikan di Malaysia. Hasil kajian ini dapat memberikan input dan gambaran berkaitan dengan kerja secara berkolaboratif dan seterusnya dapat diaplikasikan dan dilaksanakan di sekolah mahupun di jabatan-jabatan yang lain. Warga pendidik yang berminat dan cenderung untuk menjadi pentadbir sekolah juga boleh mengambil manfaat dan merujuk kepada dapatan kajian ini sebagai salah satu proses untuk belajar. Selain itu, hasil kajian ini juga dapat digunakan untuk merancang kursus profesionalisme, perkhidmatan, pentadbiran dan pengurusan kepada guru dan pengetua mengikut keperluan dan perkembangan sistem pendidikan semasa. Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) juga boleh merancang kursus dan tindakan susulan yang sesuai dalam membimbing dan membantu organisasi sekolah di bawah seliaannya melaksanakan kepimpinan kolaboratif secara berkesan. Dengan itu, budaya kerja yang cemerlang di sekolah dapat dihasilkan dan seterusnya objektif, misi, dan visi sekolah juga dapat dicapai sekaligus membantu membangunkan sistem pendidikan negara ke arah yang lebih berkualiti dan berdaya saing di peringkat global.

Rujukan:

1. KPM (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Putrajaya:Kementerian Pendidikan Malaysia.
2. Adzmin & Suria Baba (2017). Amalan Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Kalangan Pemimpin Instruksional Di Sekolah Rendah. *Jupidi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(3), 1-19
3. Harris, A. (2008). *Distributed Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. London: Routledge.
4. Tan Kai Yee & Aida Hanim (2018). Kepimpinan Kolaboratif Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru Terhadap Sekolah. *International Conference of Future Education and Advances 2018*, Kuching, Sarawak, m.s. 1-8.
5. Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim (2018). Kepimpinan Kolaboratif Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru. *International Conference of Future Education and Advances 2018*, Kuching, Sarawak, ms. 17-23
6. Eizuan Mueizany Bin Abd Aziz & Asmah Binti Ahmad (2019). Pengetahuan Kepimpinan Sinergi Kolaboratif dalam Kalangan Ketua Panitia Sains Sekolah Kebangsaan. *Seminar Antarabangsa Isu-isu Pendidikan 2019*, Kolej Universiti Islam Selangor.
7. Aniza (2014). Hubungan Kepimpinan Transformasional Ketua Jabatan Dengan Kepuasan Kerja Pensyarah di Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin (PTSS). Artikel 2/2
8. Sidra, A., Zuhair, M.F., Noman, S. & Sajid, A. (2012). Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), ms. 111-124.
9. Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim. (2013). Sikap Terhadap Perubahan dalam Kalangan Pengetua Sekolah Negeri Pahang dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20, 2013, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
10. Park, J.H. & Jeung, D.W. (2013). School Reforms, Principal Leadership and Teacher Resistance: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Education*, 33(1), m.s. 34-53.
11. Muijs, D. & Hariss, A. (2007). *Teacher Leadership in (In) Action: Three Case Studies of Contrasting Schools*. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), m.s. 111-134.
12. Abdul Ghani & K. Anandan (2009). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah Dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan ke-16*, Institut Aminuddin Baki.
13. Syed Sofian & Rohany Nasir. (2010). Kesan Kecerdasan Emosi ke atas Tekanan Kerja dan Berhenti Kerja Profesion Perguruan. *E-Bangi : Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(5), 53-68.
14. Chrislip, D. & Larson, C. (2002). *The Collaborative Leadership Fieldbook: A Guide for Citizens and Civic Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
15. Suryana & Sumantri. (2001). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjajaran.
16. Ferdman, B. (2010). *Bring Your Whole Self to Work*. Personal Communication. Milwaukee, WI.
17. Ibrahim Guyah & Sedat Gumus. (2013). Multilevel Analysis of Teacher Work Attitudes. *International Journal of Educational Management*, Jil. 27, Isu 7, m.s 700-719.
18. Brown, Y. S. (2011). *Parish Leadership: A Shared Responsibility—A Model of Collaborative Parish Leadership Formation, Engaging Ordained and Lay Ecclesiastical Ministers in the Los Angeles Archdiocese*. A Dissertation Submitted to the Faculty of the School of Theology and Religious Studies of the Catholic University of America in

- Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Ministry Washington, D.C.
19. Saratna, W. (2014). *Leadership and Various Contemporary Perspectives*. Bangkok, Tipborisut Co. Thailand.
 20. Hallinger, Philip & Heck, Ronald (2010). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30:2, m.s 95-110.
 21. Merrill L. Meehan & William (2003). *Collaborative Partnerships between Educational Organizations; Extent of Independence Interdependence and Satisfaction with Collaboration*. San Francisco, USA, Josey Bass.
 22. Hammarberg K. *et al.* (2016). Qualitative Research Methods: When to Use Them and How to Judge Them. *Human Reproduction*, 31 (3), pp. 498-501, <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>.
 23. Hanlon B. & Larget B. (2011). Samples and Population. *The Scientific Literature*. Department of Statistics, University of Wisconsin-Madison. Dicapai melalui <http://pages.stat.wisc.edu/~st571-1/03-samples-4.pdf> pada November 15, 2020.
 24. Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, m.s. 607-610.
 25. Robert W.J. (2002). *Collaborative Leadership, Self-Assessment Tools*. Route 1 and College Road East, Princeton, NJ 08543.
 26. Lester, P. E. (1987). Development and Factor Analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 47(1), m.s. 223-233.
 27. Chua Yan Piaw. (2014). *Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*. Published by McGraw-Hill Education (Malaysia).
 28. Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah Penyelidikan Buku 1*. McGrawHill (Malaysia) Sdn. Bhd.
 29. Landell. K. (1977). *Management By Menu*. Wiley&sons Inc, Landon.
 30. Grove, R. (2011). Collaborative Leadership in the Era of New Normal. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 29(4).
 31. Junaidah Mohamad & Nik Rosila Nik Yaacob (2013). Kajian Tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-guru Pendidikan Khas. *Asia Pacific Journal of Educators dan Education*, Jil.28, m.s. 103-115.