

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DENGAN KEPUASAN KERJA GURU AKADEMIK TINGKATAN ENAM

Windy Anjilus^{a*}, Roslee Talip^b & Soon Singh Bikar Singh^c

^{abc} *Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah*

A PEER-REVIEWED ARTICLE

ABSTRACT

Teachers who experience job dissatisfaction tend to lose their joy and happiness in their work that leads to low motivation, performance, commitment and eventually results in leaving their job. This brings long-term negative effects to the organization and provides opportunity for rivalry. Hence, a study on the practice of appropriate organizational culture need to be carried out to increase the level of the teachers' job satisfaction to enhance the performance of the organization. Recent studies in organizational culture, which involve three dimensions namely bureaucratic culture, innovative culture and supportive culture portrays the potential in influencing the teachers' job satisfaction. This study delves into the influence of the practice of these three dimensions in organizational culture towards the teachers' job satisfaction in the aspects of promotion, pay, supervision, working procedures and co-workers. This study is based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Avolio (2004), to measure the transformational leadership style and the combination of two instruments of questionnaire to measure job satisfaction, which are Job Satisfaction Survey (JSS) by Spector (1985) and Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) by Weiss, Dais, England and Lofquist (1967). Quantitative analysis is done using Statistical Package for Social Science (SPSS) Version 24.0 towards 50 academic teachers in the Form Six centres. The findings show that transformational leadership style in particular has a significant relationship towards job satisfaction among the academic teachers in the Form Six Centres.

ABSTRAK

Guru yang tidak dapat mengalami kepuasan kerja akan menyebabkan mereka hilang keseronokan dan kegembiraan untuk meneruskan sesuatu pekerjaan yang antara lain akan menyebabkan berlakunya penurunan motivasi, prestasi, komitmen, dan berniat untuk berhenti kerja. Perkara ini akan memberi kesan negatif jangka panjang kepada organisasi seperti kemunculan pesaing-pesaing baharu dan sedia ada. Oleh itu, pengamalan gaya kepemimpinan transformasi adalah perlu diterapkan untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja guru demi mencapai matlamat organisasi. Kajian terkini yang telah dilakukan mendapati gaya kepemimpinan transformasi yang terdiri daripada empat dimensi iaitu pengaruh karismatik, menginspirasi motivasi, merangsang intelektual dan pertimbangan individu, mempunyai potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja guru. Kajian ini akan mengkaji hubungan pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru. Terdapat lima faktor kepuasan kerja guru dalam kajian ini iaitu peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, prosedur kerja, dan rakan sekerja. Kajian tinjauan ini berdasarkan soal selidik 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ), untuk

* Corresponding author: Windy Anjilus, Faculty of Psychology and Education, Universiti Malaysia Sabah, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. E-mail: anjiluswindy@gmail.com

mengukur gaya kepemimpinan transformasi, dan gabungan dua instrumen soal selidik untuk mengukur kepuasan kerja iaitu 'Job Satisfaction Survey' (JSS), dan 'Minnesota Satisfaction Questionnaire' (MSQ). Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan perisian IBM SPSS Statistics 24.0, terhadap 50 orang guru akademik di Pusat-pusat Tingkatan Enam. Dapatan yang diperolehi menunjukkan tahap pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua mengikut persepsi guru akademik adalah tinggi secara keseluruhannya. Manakala dimensi rakan sekerja mencatatkan faktor kepuasan kerja yang tertinggi. Analisis korelasi gaya kepemimpinan transformasi didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru akademik di Pusat-pusat Tingkatan Enam.

Kata kunci: Kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan transformasi, Guru akademik, Pusat tingkatan enam.

1. Pengenalan

Pada masa ini, pelajar yang telah selesai menduduki Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) mempunyai beberapa pilihan pendidikan pascamenengah (dikenali juga sebagai pendidikan lepas menengah, prauniversiti dan tertiar) sama ada dalam sektor awam yang ditawarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) atau swasta. Sektor awam adalah seperti pengajian Tingkatan Enam yang menawarkan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM) yang bersamaan dengan *A-Level*, dan pengajian Matrikulasi. Beberapa pengajian pascamenengah sektor swasta yang popular termasuklah diploma *A-Levels*, *South Australian Matriculation*, *the American Associate Degree Programme*, dan *Canadian Pre-University* (KPM, 2012).

KPM (2016b), menjelaskan isu utama pendidikan Tingkatan Enam adalah tidak mendapat sambutan yang memberangsangkan dari pelajar lepasan SPM kerana berlaku persaingan dan terdapat pelbagai laluan untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi misalnya program Matrikulasi, Prauniversiti, Sijil Kemahiran dan Diploma. Oleh itu, program transformasi Tingkatan Enam dan penjenamaan semula Tingkatan Enam merupakan salah satu agenda penting dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013 – 2025), dan pelaksanaan berperingkat dilakukan sejak tahun 2008 (Tang & Tham, 2014; KPM 2008). Melalui program-program tersebut, pengajian Tingkatan Enam akan mengalami pemerksaan, peningkatan imej, pensetaraan dengan pesaing dan menjadikannya popular dalam kalangan pelajar. Beberapa perubahan dalam aspek pengurusan serta pengajaran dan pembelajaran dilakukan bagi melahirkan modal insan yang lebih berkualiti dan berdaya saing, dan pelaksanaan pengurusan sumber manusia yang cekap dan optimum (KPM, 2016a).

Konsep Transformasi Tingkatan Enam merujuk kepada proses memperbanyakkan pemusatan Tingkatan Enam berdasarkan tiga mod, iaitu Pusat Tingkatan Enam Mod 1 (dikenali Kolej Tingkatan Enam), Pusat Tingkatan Enam Mod 2 dan Pusat Tingkatan Enam Mod 3 (KPM, 2017). Manakala penjenamaan semula Tingkatan Enam mengikut konsep KPM merujuk kepada proses untuk meningkatkan imej pendidikan Tingkatan Enam supaya lebih menarik dan setara dengan program prauniversiti yang lain agar dapat mengurangkan peratus pelajar yang keluar dari Tingkatan Enam selepas mendaftar (KPM, 2016a).

Penjenamaan semula telah membawa kepada beberapa perubahan dan penambahbaikan supaya lebih menarik kepada pelajar, seperti sistem pentaksiran berdasarkan sistem modular (sistem mengikut semester atau penggal) yang diluluskan oleh Mesyuarat Jemaah Menteri (MJM) pada 4 Januari 2014, pelaksanaan kerja kursus, peperiksaan dan keputusan peperiksaan setiap penggal dan dapat mengambil peperiksaan ulangan pada peperiksaan Penggal 1 dan 2 bagi memperbaiki keputusan (KPM, 2017). Manakala transformasi Tingkatan Enam melaksanakan penggabungan sekolah-sekolah Tingkatan Enam sedia ada yang dikenali sebagai Pusat Tingkatan Enam atau Kolej Tingkatan Enam.

Langkah penambahbaikan pengajian Tingkatan Enam yang berlaku dari segi pengurusan dan fungsi guru Tingkatan Enam bermula sejak tahun 2008 (Tang & Tham, 2014; KPM 2008) membawa kepada beberapa pembaharuan. Dalam aspek pengurusan dan pentadbiran, jawatan Guru Penolong Kanan Tingkatan Enam

diwujudkan untuk menguruskan semua hal ehwal pelajar yang berkaitan dengan pentadbiran, kurikulum, kebajikan dan kokurikulum. Selain daripada itu, profesionalisme guru ditingkatkan dengan memilih guru yang mempunyai opsyen yang sesuai dengan mata pelajaran yang ditawarkan (KPM, 2009). Jawatan Guru Tingkatan Enam diwujudkan dan merupakan jawatan kenaikan pangkat melalui urusan pemangkuatan atau penempatan hakiki Gred DG44, Gred DG48, dan Gred DG52. Seterusnya, Guru Tingkatan Enam ialah guru yang mengajar Tingkatan Enam sahaja dan telah menerima surat lantikan secara rasmi menjawat jawatan tersebut, dengan gelaran Guru Akademik (KPM, 2016a). Perubahan-perubahan yang berlaku tersebut secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja guru yang akan dikaji dalam kajian ini berdasarkan dimensi peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, prosedur kerja dan rakan sekerja, manakala gaya kepemimpinan transformasi pengetua akan membincangkan empat dimensi iaitu karismatik, menginspirasi motivasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu.

2. Sorotan literatur

Pentadbiran pendidikan Tingkatan Enam telah dikelola di sekolah-sekolah menengah harian bantuan penuh kerajaan sejak 50 tahun yang lalu. Oleh itu, pengurusan pentadbiran, organisasi kelas serta pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran merupakan sebahagian daripada persekolahan menengah biasa yang dikenali juga aliran perdana, dan diurus selaras dengan sistem pentadbiran sekolah menurut acuan pengurusan pentadbiran Tingkatan Satu hingga Tingkatan Lima (Tang dan Tham, 2014; KPM, 2016a). Hal ini menunjukkan seolah-olah taraf pendidikan Tingkatan Enam sama dengan sekolah menengah dan bukannya bertaraf prauniversiti. Selain daripada itu, keperluan kajian mengenai kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam adalah penting dilakukan sebagaimana dinyatakan oleh Tang dan Tham (2014), bahawa institusi pendidikan Tingkatan Enam semakin dipinggirkan. Ghazali, Othman dan Normah (2017), menjelaskan bahawa setiap program pendidikan boleh dinilai sama ada semasa atau setelah tamat tempoh lima bulan untuk mengesan kecekapan, ketepatan aktiviti, keberkesanan dan ketirisannya. Antara kesan penting yang perlu dilihat adalah kesan 'impak' atau kesan berganda ke atas organisasi dalam sesuatu program yang dilaksanakan. Oleh sebab itu, adalah tepat pada masanya kajian impak terhadap kepuasan kerja guru akademik dilakukan di Pusat Tingkatan Enam.

Walaupun guru akademik ditawarkan insentif seperti kenaikan pangkat iaitu diberi peningkatan gred jawatan, tetapi proses penyediaan dan pemberian surat lantikan dan kenaikan pangkat telah mengambil masa yang panjang. Selain daripada itu, berlaku kegagalan dalam pembekalan garis panduan terperinci seperti sukatan pelajaran baharu, kursus, bengkel dan latihan kepada guru akademik, di samping sistem pemantauan yang tidak rapi bagi slot penyelidikan telah menunjukkan kelemahan dalam sistem pentadbiran Tingkatan Enam (Tang & Tham, 2014). Oleh itu, gaya kepemimpinan transformasi pengetua diperlukan agar guru akademik di Pusat Tingkatan Enam dapat mencapai kepuasan kerja.

Kajian Junaidah dan Nik (2013), mendapati bahawa kepuasan kerja guru menjadi salah satu penunjuk yang penting untuk menjamin kesejahteraan para guru dan pelajar. Hal ini juga menggalakkan pendidik mengekalkan jawatan dan mewujudkan pendidik yang berkualiti. Manakala guru yang tidak mengalami kepuasan kerja disebabkan faktor seperti penambahan tugas dan sistem pendidikan yang semakin mencabar, masalah penilaian, tekanan psikologi dan kekurangan peningkatan diri biasanya akan berniat berhenti kerja, bersara awal, dan bertukar kerjaya (Syed Sofian & Rohany, 2010; Roslee, 2012).

Kajian yang dilakukan oleh Gazzola *et al.* (2011), menjelaskan bahawa perubahan sama ada di persekitaran dalaman dan luaran bukan sahaja memberi kesan kepada perniagaan dalam dunia korporat tetapi juga dalam sektor pendidikan tinggi di negara membangun. Manakala Gready (2013), dan O'Malley (2014), menyatakan bahawa, perubahan yang besar, seperti penggabungan dan pengambilalihan akan memberi kesan *core business* kepada sektor pendidikan tinggi. Perubahan kepada *core business* di sektor pendidikan tinggi, akan secara tidak langsung memberi kesan kepada akademik di sektor tersebut

(Timmins *et al.*, 2006). Berdasarkan pendidikan Tingkatan Enam, perubahan akademik melibatkan beberapa penambahbaikan seperti perubahan pentaksiran sistem peperiksaan, pengenalan kerja kursus, dan pengamalan sistem modular. Kajian Mohamad Firdaus dan Mohamed Yusof (2017), mendapati guru akademik juga dikehendaki membuat kajian tindakan atau penyelidikan dan menghadiri kolokium untuk meningkatkan kompetensi mereka. Perkara ini membebankan guru yang perlu melaksanakan pelbagai tugas pengurusan pengajaran, bahkan berlaku penambahan masa untuk konsultasi dan membuat pelbagai rujukan. Perubahan dan penambahbaikan tersebut akan menyebabkan prosedur kerja yang semakin banyak, yang mengakibatkan kertas kerja yang meningkat, dan secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja guru akademik.

Transformasi dan penjenamaan semula pengajian Tingkatan Enam merupakan satu dasar jangka panjang dalam memartabatkan pendidikan tersebut. Dasar merupakan satu visi yang menjelaskan matlamat yang hendak dicapai serta panduan bagaimana untuk mencapai matlamat berkenaan. Sebagai penjelasan dan panduan ke arah pencapaian sesuatu matlamat, sesuatu dasar mempunyai ciri ruang lingkup yang luas, diterima dan digunapakai untuk jangka masa panjang dan melibatkan kepemimpinan. Pemimpin diperlukan bagi melakarkan visi yang menjadi pernyataan dasar (Mohd. Majid, 2010). Pengetua merupakan pemimpin yang membawa guru merealisasikan visi dan matlamat sekolah. Oleh itu, kepemimpinan yang lemah tidak dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi dan kepuasan pekerja secara signifikan (Zaidatol, 2010).

Pada masa yang sama menurut Waters (2013), kepemimpinan di sekolah pada masa kini masih wujud tekanan yang dihadapi oleh pengetua, yang memerlukan pengetua untuk mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi. Pemahaman yang lebih mendalam terhadap kepemimpinan transformasi dan peranannya terhadap kejayaan adalah penting untuk keberkesanan keseluruhan sekolah dan kepuasan kerja guru. Leithwood dan Janzi (1995), menyatakan bahawa pendekatan kepemimpinan transformasi penting terhadap reformasi sekolah kerana peka terhadap pembangunan organisasi, pembangunan perkongsian visi, menggunakan agihan kepemimpinan, dan membina budaya sekolah sebab merupakan keperluan untuk menstrukturkan semula usaha. Kajian lanjut dicadangkan oleh beberapa pengkaji untuk melihat hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja, prestasi dan komitmen organisasi (Nguyen *et al.*, 2014; Keskes, 2013).

Guru akademik yang menjadi tenaga teramai dan medium utama yang mengerakkan kejayaan misi transformasi dan penjenamaan semula Tingkatan Enam perlu mendapat kepuasan kerja mengikut faktor-faktor yang digariskan agar matlamat yang terkandung dalam PPPM 2013-2025 tercapai. Hannan dan Freeman (1984), menjelaskan bahawa perubahan organisasi adalah sukar, kadar kejayaan adalah rendah, tetapi perlu dilaksanakan walaupun memakan proses yang berterusan dan sentiasa berubah. Hal ini akan menyebabkan organisasi yang gagal membuat penyesuaian, akan menghadapi risiko dengan kemunculan pesaing-pesaing baharu. Tenaga yang melaksanakan perubahan dan melalui proses penyesuaian adalah guru akademik yang perlu diberi kepuasan kerja agar kemerosotan prestasi dan motivasi dapat diminimumkan demi kejayaan misi dan visi Pusat Tingkatan Enam. Alonderiene dan Klimaviciene (2013), menegaskan bahawa kepuasan kerja yang tinggi penting untuk meningkatkan prestasi kerja, kerana setiap pusat pengajian tinggi bersaing di antara satu sama lain untuk menarik pelajar. Beberapa kajian empirikal mencadangkan bahawa kepuasan kerja guru menentukan kejayaan dan pencapaian institusi serta pengedaran guru (Ingersoll, 2001; Judge *et al.*, 2001; Skaalvik & Skaalvik, 2011; Struyven & Vanthournout, 2014).

Gaya kepemimpinan transformasi berasal dari kajian terhadap kepemimpinan korporat dan politik, tetapi menjadi terkenal dalam konteks sekolah setelah berlakunya pergerakan penstrukturkan semula sekolah di Amerika pada tahun 1990-an (Leithwood *et al.*, 1999; Hallinger, 2003). Beberapa ciri pemimpin transformasi seperti berfokus kepada misi akademik, pembinaan visi dan penetapan matlamat, dan

menggalakkan pembangunan berterusan profesionalisme pekerja (Dutta & Sahney, 2016), dapat memenuhi kepuasan kerja guru. Perkara ini dikukuhkan lagi oleh pernyataan Dansereau *et al.* (1995), yang menyatakan bahawa, kepemimpinan transformasi bercirikan kepemimpinan yang jelas dan berfokus kepada peranan pemimpin yang memimpin perubahan dalam organisasi dan pembangunan pengikutnya. Oleh itu, gaya kepemimpinan transformasi sesuai diamalkan di organisasi yang telah mengalami perubahan seperti Pusat Tingkatan Enam, yang bukan sahaja fokus kepada pencapaian matlamat organisasi, tetapi dalam masa yang sama meningkatkan kemajuan kerjaya guru yang membawa kepada kepuasan kerja.

Bass dan Avolio (2004), memberikan maksud kepemimpinan transformasi sebagai proses pemimpin mempengaruhi dan mengubah kesedaran pengikutnya tentang sesuatu yang penting, serta mengerakkan pengikut untuk melihat sendiri cabaran dan peluang di dalam persekitaran mereka dengan cara yang baharu. Kepemimpinan transformasi adalah bersifat proaktif dan menggalakkan pengikutnya untuk berusaha demi potensi dan pencapaian yang lebih baik. Kajian ini akan melibatkan empat dimensi gaya kepemimpinan transformasi iaitu pemimpin karismatik atau pengaruh yang ideal, menginspirasi motivasi, merangsang intelektual dan pertimbangan individu.

Pemimpin karismatik digambarkan sebagai pemimpin yang dihormati dan dipercayai oleh pengikutnya. Pemimpin berharap dapat dikenalpasti oleh pengikut dan melihat mereka sebagai contoh yang boleh diikuti. Pemimpin jenis ini senantiasa meletakkan terlebih dahulu kepentingan pengikut berbanding kepentingan diri sendiri, di samping bersedia berkongsi risiko dengan pengikut (Bass & Avolio, 2004). Pemimpin yang menginspirasi motivasi menunjukkan cara yang dapat memudahkan pengikut melakukan sesuatu tugas, berkongsi matlamat dan pemahaman yang sama tentang perkara yang sepatutnya dan yang penting. Melalui kaedah ini mereka akan menjadi pemimpin yang dapat memberi inspirasi dan memotivasikan pengikut, untuk menyelesaikan sesuatu tugas yang ditetapkan dengan memberi makna kepada pekerja (Bass & Avolio, 2004).

Bass dan Avolio (2004), percaya bahawa pengetua yang menggalakkan rangsangan intelektual akan menyebabkan guru-guru membuat persoalan dan andaian baharu tentang nilai dan kepercayaan sendiri, menyelongkar penyelesaian masalah yang telah lapuk dan tidak sesuai agar dapat membuat cara penyelesaian baharu yang lebih berkesan. Pemimpin transformasi dapat merangsang intelek ahli-ahlinya untuk mengadaptasi proses meneroka pemikiran (Sosik *et al.*, 1997), dengan membawa ahli untuk melihat masalah lama dari sudut pandangan berbeza dan keluar daripada *status quo*.

Dimensi pertimbangan individu merujuk kepada pemimpin yang cuba untuk memahami dan berkongsi masalah dengan setiap pekerja, membangunkan keperluan, serta melayan keunikan keperluan setiap individu (Bass, 1999). Dengan kata lain, pengetua akan meningkatkan, mengembangkan dan membangunkan potensi penuh guru-guru (Bass & Avolio, 2004).

Berdasarkan teori kepemimpinan transformasi, seseorang pemimpin transformasi memberikan tujuan melampaui matlamat jangka pendek, berupaya mempengaruhi, memberi inspirasi, merangsang dan menjadi mentor kepada pengikutnya, dan menghasilkan impak yang hebat melalui perubahan sikap. Pengikut akan cenderung untuk mempercayai, menghormati dan memahami keperluan pemimpin. Teori kepemimpinan transformasi mempunyai empat faktor tingkah laku iaitu, sifat-sifat pemimpin yang karismatik, menginspirasi motivasi, merangsang intelektual dan mempunyai pertimbangan individu (Bass, 1990).

Kepuasan kerja guru dalam konteks pendidikan adalah berkait dengan peranan yang dapat dipenuhi di dalam sekolah. Berlaku hubungan positif antara keinginan guru untuk mengajar dengan apa yang mereka kehendaki daripada peranan tersebut, dan kedua-duanya diukur melalui persepsi guru (Lawler, 1973).

Pendapat ini selari dengan Ho dan Au (2006), yang menyatakan bahawa kepuasan kerja guru merupakan gabungan antara keperluan dalam kerjaya profesional dengan pencapaian sebenar yang dapat dicapai. Untuk mengukur darjah kepuasan kerja, biasanya para pengkaji menggunakan atribut-atribut yang terdapat dalam faktor intrinsik dan ekstrinsik. Dalam konteks kajian ini, kepuasan kerja guru ekstrinsik adalah gaji, rakan sekerja, prosedur kerja dan penyeliaan, manakala kepuasan kerja intrinsik akan mengkaji peluang kenaikan pangkat.

Kepuasan gaji merujuk kepada gaji adalah mencukupi berdasarkan tugas yang dilakukan oleh guru, ini termasuk pendapatan tahunan guru dan penghargaan dalam bentuk kewangan apabila berjaya melaksanakan sesuatu tugas (Waters, 2013).

Penyeliaan merujuk kepada sejumlah peraturan dan kawalan yang dibuat oleh pihak pentadbir dan hubungan interpersonal yang diperolehi oleh guru dengan pengetua (Knox, 2011).

Prosedur kerja merupakan panduan dan dokumen sistematik untuk menyusun cara bekerja yang mengikut proses dan peraturan tertentu (KPM, 1991).

Hubungan antara rakan sekerja merujuk kepada gabungan kualiti kefahaman bersama yang dikongsi dan dikekalkan oleh guru dengan pengetua, rakan sekerja, dan orang bawahan, atau ringkasnya dalam kumpulan kerja (Ghavifekr & Pillai, 2016). Rakan sekerja dapat memberikan dan menawarkan faedah kepada guru disebabkan mempunyai dan berkongsi aspirasi dan tujuan yang sama (Knox, 2011).

Peningkatan atau kenaikan pangkat ditakrifkan sebagai peluang kepada guru-guru untuk bukan sahaja diberi kenaikan gaji, tetapi status dan gelaran (Knox, 2011).

Kajian tentang kepuasan kerja guru akan merujuk kepada hasil kerja terawal oleh Herzberg, Mausner dan Snyderman (1959), yang mengenalpasti faktor kepuasan dan ketidakpuasan kerja melalui teori Dua Faktor Herzberg (1959). Faktor yang dipilih untuk motivator (intrinsik) adalah peluang kenaikan pangkat, manakala untuk faktor *hygiene* (ekstrinsik) adalah gaji, rakan sekerja, penyeliaan dan prosedur kerja untuk mengukur kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam.

Mengkaji perbandingan gender terhadap kepuasan kerja dalam kalangan tenaga pengajar adalah penting kerana dapat memberi maklumat kepada pemimpin sesebuah institusi untuk merekrut dan mengekalkan tenaga pengajar, memperbaiki tahap kegembiraan dalam kalangan staf akademik, dan mengurangkan masalah berhenti kerja serta ponteng kerja (Gazioglu & Tansel, 2006). Beberapa pengkaji seperti Hagedorn (1995), menekankan kepentingan dan kerelevanan melaksanakan kajian terhadap kepuasan kerja dalam kalangan ahli akademik wanita yang mempunyai bilangan yang kurang di peringkat *senior*, dan biasanya berada pada posisi status atau pangkat yang rendah.

Dapatan kajian lepas mendapati keputusan yang tidak konsisten terhadap pemboleh ubah gender sebagai faktor mempengaruhi kepuasan kerja (Ghavifekr & Pillai, 2016). Machado-Taylor *et al.* (2014), mendapati pendidik wanita di pusat-pusat pengajian tinggi mengalami tahap kepuasan kerja yang rendah berbanding lelaki terutama dari segi kenaikan pangkat. Ini antara lain disebabkan kurangnya penglibatan wanita dalam status perjawatan yang tinggi (pangkat) berbanding lelaki. Dapatan ini menyamai dapatan kajian Alonderiene dan Majauskaite (2016), yang juga mendapati tahap kepuasan pensyarah lelaki lebih tinggi berbanding wanita.

Ghavifekr dan Pillai (2016), mendapati min secara keseluruhan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kerajaan di daerah Penampang, Sabah berada di tahap yang sederhana. Kajian ini menyamai dapatan Usang (2012), yang menjalankan kajian di sekolah-sekolah menengah kerajaan luar bandar, di

negeri Sarawak yang mendapati kepuasan kerja guru juga pada tahap sederhana. Kedua-dua kajian tersebut dilaksanakan di Timur Malaysia (Borneo) iaitu Sabah dan Sarawak, dan kedua-dua dapatan menunjukkan tahap kepuasan kerja guru hanya berada di tahap sederhana di sekolah-sekolah menengah kerajaan.

Alonderiene dan Majauskaite (2016), mendapati terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasi dengan variabel kepuasan kerja di pusat-pusat pengajian tinggi di Lithuania. Walau bagaimanapun, berdasarkan analisis korelasi menunjukkan tidak terdapat korelasi yang signifikan antara umur, pengalaman mengajar dan tempoh masa di organisasi semasa terhadap pensyarah di pusat-pusat pengajian tinggi di Lithuania.

Pengetua sekolah perlu mencipta gaya kepemimpinan yang dapat sebenar-benarnya mempengaruhi dan menginspirasi ahli-ahlinya untuk membina dan mengekalkan kejayaan sekolah (Calik *et al.*, 2012). Selain daripada itu, gaya kepemimpinan pengetua juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Mohd Yusri *et al.*, 2013). Menurut Bonnici (2011), dan Karakose (2008), seseorang pengetua perlu memiliki kemahiran kepemimpinan dalam pendidikan, dan mempunyai kebolehan untuk membina kepercayaan dalam kalangan pekerja, pelajar dan komuniti, yang akan membuka jalan kepada pengetua untuk mempengaruhi dan menginspirasi. Kepemimpinan yang berjaya memerlukan pemimpin yang dapat memberi perpaduan, mencipta keharmonian, dan menghasilkan keputusan yang berkesan (Weller & Hartley, 1994; Wilson-Flenning *et al.*, 2012).

Habib dan Zaimah (2012), mendapati tahap amalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua secara keseluruhan dan setiap dimensi adalah tinggi dalam kajian mereka. Tahap kepuasan guru juga adalah pada tahap yang tinggi. Hubungan antara keduanya adalah positif pada korelasi yang agak rendah. Memandangkan kepemimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan, maka dengan tahap amalan kepemimpinan transformasi yang tinggi oleh pengetua dan tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru akan dapat mencapai prestasi yang baik dan berterusan kepada sekolah pada masa akan datang. Manakala, hasil kajian Philip dan Azlin (2013), menunjukkan tahap amalan kepemimpinan transformasi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru secara keseluruhan adalah berada pada tahap yang tinggi dan terdapat hubungan yang signifikan. Kajian tersebut juga menunjukkan dimensi pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi merupakan faktor peramal terhadap kepuasan kerja guru. Kajian ini mewajarkan dapatan dijadikan panduan pemimpin sekolah, mencadangkan pemimpin harus mempunyai kebijaksanaan untuk mengamalkan corak kepemimpinan transformasi yang berkesan supaya dapat meningkatkan profesionalisme dan kepuasan kerja guru.

Hishamuddin *et al.* (2013), menjalankan kajian terhadap tujuh buah sekolah di Gemilang Tujuh Segamat bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya satu sahaja aspek kepemimpinan para guru besar berada pada tahap tinggi iaitu aspek pertimbangan berasaskan individu. Namun, aspek pengaruh yang ideal, merangsang intelektual dan motivasi berinspirasi berada pada tahap yang sederhana. Manakala, melalui analisis hubungan didapati wujud hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian Jamalullail *et al.* (2014), yang melaksanakan kajian tahap amalan kepemimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah kerajaan di daerah Temerloh, Pahang, Malaysia mempunyai dapatan yang agak berbeza. Dapatan menunjukkan guru-guru besar di daerah tersebut mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi pada peringkat yang maksimum, dan dapatan berkadar langsung dengan kepuasan kerja guru yang mencatatkan pada tahap tinggi. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang positif antara kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru.

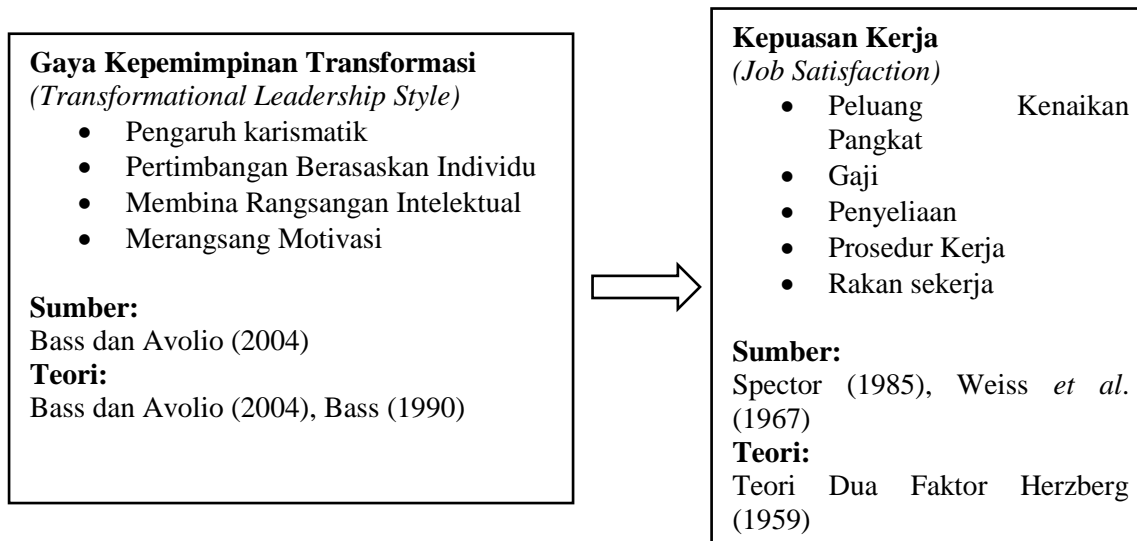
Rosmawati (2014), telah melaksanakan kajian untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah harian di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa setiap dimensi gaya kepemimpinan transformasi pengetua terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap kuat dengan kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun, dapatan ini berbeza dengan kajian Menon-Eliophotou (2014), yang mengkaji perkaitan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja 438 orang guru di sekolah menengah di Cyprus. Kajian menunjukkan guru-guru berpendapat gaya kepemimpinan transformasi sahaja adalah tidak memadai keberkesannya, tetapi memerlukan gabungan dengan kualiti gaya kepemimpinan transaksional. Kajian ini selari dengan dapatan Marks dan Printy (2003), yang menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasi berkesan dengan gabungan dan tambahan gaya kepemimpinan yang lain seperti kepemimpinan instruksional dan transaksional. Berdasarkan kajian di Cyprus tersebut, kepuasan kerja mungkin dipengaruhi dengan variabel yang bukan secara langsung dengan kepemimpinan sekolah berdasarkan fakta pemimpin sekolah tidak menawarkan ganjaran atau faedah kepada guru.

Lantaran itu, kajian terdahulu mengenai kepuasan kerja guru di Cyprus dikenalpasti berpusat kepada faedah ekstrinsik seperti gaji dan percutian, yang mempunyai impak terbesar terhadap kepuasan kerja guru (Zembylas & Papanastasiou, 2004). Manakala dapatan Menon-Eliophotou (2014), mendapati wujud perkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan sekolah. Keseluruhan dapatan menunjukkan keperluan mengabujjalinkan model kepemimpinan sebagaimana yang dicadangkan oleh Leithwood dan Sun (2012), dan Long (2017). Dalam masa yang sama juga perlu diambil perhatian bahawa sifat sentralisasi dalam sistem pendidikan akan menjadi kelemahan utama yang mungkin dapat menghalang pemimpin melaksanakan inisiatif penambahbaikan di setiap unit dalam sekolah.

3. Objektif kajian dan kerangka konseptual kajian

Objektif kajian ini adalah antara lain untuk mengenal pasti hubungan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah (Rujuk Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian), dan beberapa objektif dibentuk:

- I Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.
- ii Mengenal pasti tahap pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.
- iii Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut gender di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah, dan
- iv Mengenal pasti hubungan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.



Rajah 1: Kerangka konseptual kajian

4. Metodologi kajian

Reka bentuk kajian ini adalah jenis bukan eksperimental. Ianya menggunakan pendekatan kuantitatif yang dijalankan menggunakan kaedah tinjauan sampel. Kajian tinjauan ini berdasarkan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (2004), untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasi, dan gabungan dua instrumen soal selidik untuk mengukur kepuasan kerja iaitu *Job Satisfaction Survey* (JSS) oleh Spector (1985), dan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Weiss *et al.* (1967). Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan perisian IBM SPSS *Statistical* versi 24.0, terhadap 50 orang guru akademik sahaja yang dipilih secara rawak bertujuan di dua buah pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah. Borang soal selidik terdiri daripada tiga bahagian iaitu Bahagian A mengandungi maklumat demografi responden iaitu gender dan tempoh pengalaman mengajar di Tingkatan Enam atau Pusat Tingkatan Enam. Bahagian B mengandungi 40 item soalan untuk mengukur kepuasan kerja guru akademik, dan Bahagian C mengandungi 21 item untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasi pengetua berdasarkan persepsi guru akademik. Kesemua item soal selidik yang mewakili bahagian B dan C menggunakan alat ukur soal selidik jenis skala Likert. Nunally (1978), berpendapat bahawa penggunaan skala dalam sesebuah kajian merupakan suatu kelaziman kerana mudah dibentuk, manakala menurut Sulaiman (2002), penggunaan skala Likert mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan telah berjaya mengukur ciri-ciri individu dengan berkesan. Skala Likert yang digunakan mempunyai nilai kuantitatif yang diatur mengikut skala lima darjah iaitu satu bermakna item berkenaan memberikan persepsi yang responden sangat tidak bersetuju, dan skor lima memberikan persepsi yang responden tersebut sangat bersetuju dengan sesuatu pernyataan.

Beberapa jenis ujian statistik akan digunakan untuk menganalisis objektif yang dikemukakan. Untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru akademik akan menggunakan analisis min dan sisihan piawai, bagi menguji perbezaan tahap kepuasan kerja guru mengikut gender akan menggunakan analisis ujian-t, dan untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik akan menggunakan analisis Korelasi Hasil Darab Momen Pearson. Nilai signifikan yang digunakan dalam menentukan perbezaan adalah pada aras 0.05 ($p < 0.05$).

5. Dapatan dan perbincangan

Analisis statistik deskriptif dalam kajian ini akan menganalisis tahap kepuasan kerja guru akademik dan pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua di Pusat Tingkatan Enam. Jadual 1 mengandungi nilai min dan sisihan piawai terhadap lima dimensi kepuasan kerja. Dapatan menunjukkan tahap kepuasan kerja guru akademik Tingkatan Enam pada semua dimensi berada pada tahap sederhana. Dimensi yang mempunyai skor tertinggi adalah dimensi rakan sekerja (min = 3.48, SP = 0.33), diikuti dimensi peluang kenaikan pangkat (min = 3.40, SP = 0.52), penyeliaan (min = 3.32, SP = 0.37), gaji (min = 3.11, SP = 0.37), dan dimensi terendah ialah prosedur kerja (min = 3.06, SP = 0.57). Dapatan ini menyamai dapatan kajian Ghavifekr dan Pillai (2016), dan Usang (2012). Tang dan Tham (2014), menyatakan bahawa kenaikan pangkat dan faedah kewangan yang diterima adalah tidak seimbang yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dalam kalangan guru akademik. Pendapat ini disokong oleh Pettigrew (1986), Jyoti (2013), Ghavifekr dan Pillai (2016) yang menyatakan sistem ganjaran yang tidak adil, dan kebarangkalian wujud sistem kenaikan pangkat yang tidak diurus dengan cekap berdasarkan prestasi seseorang pekerja, akan menyebabkan berlaku kurangnya tahap kepuasan kerja. Sistem pentaksiran baharu peperiksaan STPM menyebabkan berlakunya banyak prosedur kerja dan aktiviti pendokumentasian, dan dalam masa yang sama guru-guru mengejar menghabiskan sukatan mata pelajaran (Tang & Tham, 2014), menyebabkan tahap sederhana terhadap faktor prosedur kerja.

Jadual 1: Skor min dan tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut dimensi

Dimensi Kepuasan Kerja	Skor Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Peluang kenaikan pangkat	3.40	0.52	Sederhana
Gaji	3.11	0.37	Sederhana
Penyeliaan	3.32	0.38	Sederhana
Prosedur Kerja	3.06	0.57	Sederhana
Rakan sekerja	3.48	0.33	Sederhana
Keseluruhan	3.27	0.43	Sederhana

Jadual 2 menunjukkan persepsi guru akademik terhadap tahap amalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua secara keseluruhannya yang berada pada tahap tinggi. Terdapat empat dimensi iaitu karismatik, pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual dan merangsang motivasi. Semua dimensi menunjukkan tahap yang tinggi kecuali dimensi pertimbangan berasaskan individu yang berada pada tahap sederhana (min = 3.69, SP = 0.53). Dimensi karismatik merupakan tahap pengamalan yang tertinggi (min = 4.06, SP = 0.37), diikuti dimensi merangsang motivasi (min = 3.93, SP = 0.40), dan membina rangsangan intelektual (min = 3.82, SP = 0.38). Dapatan kajian ini menyamai dapatan kajian Habib dan Zaimah (2012), Philip dan Azlin (2013), dan Jamalullail *et al.* (2014). Fenn dan Mixon (2011), menyatakan bahawa ketidakwujudan kualiti kepemimpinan transformasi akan menyebabkan pembaharuan di sekolah menjadi perlahan. Pengamalan kualiti karismatik antara sebab yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam yang memerlukan kepemimpinan pengetua yang dapat membawa dan melalui perubahan dan mengatasi cabaran ke arah pencapaian matlamat Pusat Tingkatan Enam.

Jadual 2: Skor min dan tahap amalan gaya kepemimpinan pengetua mengikut dimensi

Dimensi Kepuasan Kerja	Skor Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Karismatik	4.06	0.37	Tinggi
Pertimbangan Berasaskan Individu	3.69	0.53	Sederhana
Membina Rangsangan Intelektual	3.82	0.38	Tinggi
Merangsang Motivasi	3.93	0.40	Tinggi
Keseluruhan	3.89	0.42	Tinggi

Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis ujian-t ($t = 1.19$, $df = 48$, $p > .05$), maka dapat dibuat kesimpulan bahawa tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan gender lelaki (min = 4.06, SP = 0.20) dan wanita (min = 3.98, SP = 0.22). Didapati juga, tahap kepuasan kerja guru lelaki adalah lebih tinggi berbanding wanita dengan nilai perbezaan min yang kecil iaitu 0.08. Dapatan ini mempunyai persamaan dengan kajian Menon-Eliophotou dan Athanasoula-Reppa (2011), Khaziah dan Fauzi (2016), dan Ghavifekr dan Pillai (2016). Perbezaan dari segi pangkat pekerjaan, tahap, kedudukan, prospek kerjaya, dan bidang kepakaran pendidik lelaki dan wanita menyumbang ketidakpastian hubungan antara gender dan kepuasan kerja (Dhanapal *et al.*, 2013). Kepuasan kerja guru bergantung pada guru tersebut dan tidak melibatkan gender. Selain daripada itu, perkhidmatan pendidikan di Malaysia, tidak berlaku sebarang diskriminasi dari segi kenaikan pangkat, gaji, peluang mengikuti kursus, latihan dan peluang memajukan diri berdasarkan gender. Peluang kenaikan pangkat guru adalah bergantung pada prestasi kerja guru (Khaziah & Fauzi, 2016), dan tahap kompetensi.

Jadual 3: Analisis ujian-t perbezaan tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut gender

	N	Min	Sisihan Piawai	df	t	Sig.
Lelaki	16	4.06	0.20	48	1.19	0.79
Wanita	34	3.98	0.22			

$p < .05$

Merujuk kepada Jadual 4, ujian korelasi Pearson menunjukkan hubungan positif yang signifikan pada tahap lemah gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik ($r = .366$, $p < .05$, $N = 50$). Kajian ini menyamai dapatan Habib dan Zaimah (2012), Hishamuddin *et al.* (2013), dan Jamalullail *et al.* (2014). Kesan pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dapat dilihat kepada tiga bentuk iaitu impak tingkah laku, psikologi dan pencapaian pelajar. Kesan psikologi merujuk kepada kesan terhadap pemboleh ubah seperti kepuasan kerja. Oleh itu, gaya kepemimpinan transformasi bukan sahaja membawa kepada perubahan terhadap organisasi, ianya juga mampu mengubah persepsi guru terhadap kepuasan menyempurnakan kerja (Abdullah, 2009). Pemimpin transformasi mengubah pengikut mereka dengan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri, dengan meningkatkan kesedaran mereka tentang isu-isu tertentu dan dengan menggalakkan mereka mengembangkan diri (Yukl, 2012). Masalah dan cabaran di Pusat Tingkatan Enam akan difikirkan dan diselesaikan oleh guru akademik tanpa menghiraukan kepentingan diri, tetapi dalam masa yang sama mengalami kepuasan kerja kerana berjaya menyelesaikan sesuatu masalah. Kajian Mohamad Firdaus dan Mohamed Yusof (2017), mendapati guru-guru akademik sanggup mengeluarkan duit sendiri dan mencari inisiatif mengutip dana dalam menjayakan aktiviti kokurikulum dan penyelidikan. Razavipour dan Yousefi (2017), mendapati kepuasan kerja guru juga bukan semata-mata berunsurkan kepuasan berbentuk material, tetapi berpuas hati dengan hubungan interpersonal dan saling membantu yang kukuh dengan rakan sekerja. Pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi di Pusat Tingkatan Enam dapat mempengaruhi guru akademik untuk menyempurnakan kerja dan mencapai tahap kepuasan kerja

meskipun menghadapi kekangan, tugas, pendokumentasian dan prosedur kerja yang banyak dan rencam.

Jadual 4: Hubungan korelasi gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru

Korelasi	Kepuasan kerja
Gaya Kepemimpinan Transformasi Pengetua	Korelasi Pearson Sig. (1-hujung) N
	.366** .000 50

** signifikan $p < .05$

6. Kesimpulan dan cadangan

Dapatan menunjukkan bahawa tahap pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua mengikut persepsi guru akademik adalah tinggi secara keseluruhannya, tetapi tahap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam adalah sederhana. Dimensi rakan sekerja mencatatkan faktor kepuasan kerja yang tertinggi diikuti oleh peluang kenaikan pangkat dan penyeliaan. Dimensi gaji mencatatkan tahap kepuasan kerja yang rendah. Bagi tahap pengamalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua, semua dimensi mencatatkan tahap yang tinggi kecuali dimensi pertimbangan berasaskan individu yang mencatatkan tahap sederhana. Ujian-t mendapati tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja guru akademik yang signifikan berdasarkan gender, walau bagaimanapun ujian korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap lemah gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik.

Beberapa cadangan dikemukakan untuk bakal kajian yang seterusnya ialah, membuat perbandingan kepuasan kerja antara pengajian peringkat prauniversiti yang lain dengan variabel-variabel terpilih seperti kesediaan guru akademik, motivasi, budaya organisasi dan iklim organisasi, dan membandingkan tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut Mod Pusat Tingkatan Enam dengan pendekatan yang berbeza. Beberapa gaya kepemimpinan yang berparadigma positif selain daripada kepemimpinan transformasi boleh difikirkan sebagai variabel dalam kajian akan datang seperti kepemimpinan karismatik, kepemimpinan etikal (*ethical*) dan kepemimpinan *servant*.

Rujukan

- Abdullah, A. G. K. (2009). Effect of Transformational Leadership of Schools and Teachers Collective Efficacy against Teaching Quality Commitment. *Proceedings of the National Seminar on Management and Leadership in Education 16th*. IAB: Malaysia.
- Alonderiene, R., & Klimavičienė, A. (2013). Insights into Lithuanian students' choice of university and study programme in management and economics. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 1-22.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics Winter*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *The Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. (3rd edition). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bonnici, C.A. (2011). Creating a leadership style. *Principal Leadership*, 11(5), 54-57.
- Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Kilinc, C.A. (2012). Examination of relationships between

- instructional leadership of school principals and self-efficacy of teachers and collective teacher efficacy. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4), 2498-2504.
- Dansereau, F., Yammarino, F.J., & Markham, S.E. (1995). Leadership: the multilevel approaches. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 251-263.
- Dhanapal, S., Alwie, S.M., Subramaniam, T., & Vashu, D. (2013). Factors affecting job satisfaction among academicians: a comparative study between gender and generations. *Proceeding of the 2nd International Conference on Management, Economics and Finance*, 48-69.
- Dutta, V., & Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958.
- Fenn, W., & Mixon, J. (2011). An examination of self-perceived transformational leadership behaviors of Texas superintendents. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(2), 1-14.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gazzola, P., Jha-thakur, U., Skidd, S., Peel, D., & Fischer, T. (2011). Enhancing environmental appraisal effectiveness: towards an understanding of internal context conditions in organisational learning. *Planning Theory and Practice*, 12(2), 183-204.
- Ghavifekr, S., & Pillai, N.S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysia experience. *Asia Pacific Education. Review*, 17(1), 87-106.
- Ghazali Darusalam, Othman Talib, & Normah Idris. (2017). *Penilaian Program dalam Pendidikan dan Sains Sosial*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Gready, P. (2013). Organisational theories of change in the era of organisational cosmopolitanism: lessons-based approach. *Third World Quarterly*, 34(8), 1339-1360.
- Habib Ismail, & Zaimah Ramli. (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Prosiding PERKEM VII*, 2, 1471-1478.
- Hagedorn, L.S. (1995). Wage equity and female faculty job-satisfaction: The role of wage differentials in a job satisfaction causal model. *Paper presented at the ASHE Annual Meeting*. Orlando, FL. 2-5 November.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hishamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan, dan Supian Hashim. (2013). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. *Seminar Nasional 20*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ho, C.L., & Au, W.T. (2006). Teaching satisfaction scale: Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 172-185.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38, 499-534.
- Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail, & Samsidah Majid. (2014). Headmasters transformational leadership and their relationship with teachers job satisfaction and teachers commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Junaidah Mohamad, & Nik Rosila Nik Yaacob. (2013). Kajian tentang kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru pendidikan khas. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 28, 103-115.
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66-82.

- Karakose, T. (2008). The perceptions of primary school teachers on principal cultural leadership behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 8(2), 569-579.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. KPM: Pusat Bandar Damansara: Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016a). *Garis Panduan Pengurusan Tingkatan Enam (GPPT6), Bahagian Pengurusan Sekolah Harian*. Cetakan Pertama: Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016b). *Koleksi Isu Dasar Pendidikan 2012 -2015*. Sektor Dasar, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Koleksi Isu Dasar Pendidikan 2016*. Sektor Dasar, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1991). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991. *Manual Prosedur Kerja dan Fail meja*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Surat Pekeliling Bidang Tugas Guru Akademik, Guru Kokurikulum dan Guru Amali Tingkatan 6*. KPM: KP(BPSH-SPSM) 303/01/ (4). (20 Mei 2009).
- Keskes, I. (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 26-51.
- Khaziah Abdul Aziz, dan Fauzi Hussin. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah dalam Daerah Kuala Terengganu. *International Seminar on Generating Knowledge through Research*. UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Knox, J.A. (2011). *Teachers' perceptions of job satisfaction and school climate in an era of accountability: A mixed methods study of two high school on Tennessee's high priority list*. Doctoral dissertation. University of Tennessee, Knoxville.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Brooks-Cole.
- Leithwood, K., & Janzi, D. (1995). Toward an explanation of how teachers' perceptions of transformational school leadership are formed. *Paper presented at American Educational Research Association*, San Francisco, CA.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. McGraw-Hill International.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Long, S. (2017). *Exploring Which Leadership Styles are Effective with Millennial Employees*. Doctoral Thesis. College of Management and Technology: Walden University.
- Machado-Taylor, M., White, K., & Gouveia, O. (2014). Job satisfaction of academics: Does gender matter? *Higher Education Policy*, 27, 363–384.
- Marks, H.M., & Printy, S.M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Menon-Eliophotou, M. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 509-528.
- Menon-Eliophotou, M., & Athanasoula-Reppa, A. (2011). Job satisfaction among secondary school teachers: the role of gender and experience. *School Leadership and Management: Formerly School Organisation*, 31(5), 435-450.
- Mohd Majid Konting. (2010). Dasar dan Perancangan Pendidikan. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fook (eds). *Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu Langkah ke Hadapan*. UPM, Serdang, 3-19.
- Mohd Yusri Ibrahim, Che Hasniza Che Noh, & Siti Zaimah Ibrahim. (2013). Model of e-leadership, intra-team communication and job satisfaction among school leaders in Malaysia. Dalam *International Conference on Education and Educational Psychology*, 2, 94-109.

- Mohamad Firdaus Mohamad Taib, & Mohamed Yusof Mohamed Nor. (2017). Persepsi Guru Terhadap Dasar Penjenamaan Semula Tingkatan Enam. *Prosiding Simposium Psikologi dan Kesihatan Sosial-I 2017, 17 hb Mei 2017*. Universiti Malaysia Sabah: 321 - 330.
- Nguyen, T. N., Mai, K. N., & Phuong, V. (2014). Factors affecting employees' organizational commitment—A study of banking staff in Ho Vietnam Chi Minh City. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 7-11.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Malley, A. (2014). Theory and example of embedding organisational change: Rolling out overall equipment effectiveness in a large mining company. *Australian Journal of Multidisciplinary Engineering*, 11(1), 59-69.
- Pettigrew T. F. (1986). The Contact Hypothesis Revisited, in Hewstone M, Brown R (eds.). *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*. Oxford: Blackwell.
- Philip Sia Kah Shu, & Azlin Norhaini Mansor. (2013). Kepemimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di daerah Kota Belud, Sabah. *Seminar on Transdisciplinary Education*, 403-420.
- Roslee Talip. (2012). *Pengaruh pembangunan staf terhadap pementapan profesionalisme keguruan guru di Negeri Sabah*. Tesis Kedoktoran. Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial: Universiti Malaysia Sabah.
- Rosmawati Abdullah. (2014). Hubungan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Harian di Daerah Seremban, Negeri Seremban. *National Action Reseach Conference (NARC) 2014*.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1029-1038.
- Sosik, J., Avolio, B., & Kahai S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *The Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89–103.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Struyven, K., & Vanthournout, G. (2014). Teachers' exit decisions: An investigation into the reasons why newly qualified teachers fail to enter the teaching profession or why those who do enter do not continue teaching. *Teaching and Teacher Education*, 43, 37-45.
- Sulaiman Hussin. (2002). *Dasar pembangunan Pendidikan Malaysia. Teori dan Analisis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syed Sofian, & Rohany Nasir. (2010). Kesan kecerdasan emosi ke atas tekanan kerja dan niat berhenti kerja profesion perguruan. *Jurnal e-Bangi*, 5(1), 53-68.
- Tang, K.W., & Tham, Y.M. (2014). Penjenamaan semula sistem pentadbiran Tingkatan Enam: Satu kajian kes. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 52-60.
- Timmins, P., Bham, M., McFadyen, J., & Ward, J. (2006). Teachers and Consultation: Applying research and development in organisations (RADIO). *Educational Psychology in Practice*, 22, 305-319.
- Usang Ngambrang. (2012). *Kepemimpinan Pengajaran Pengetua, Kepuasan Kerja dan Pengajaran Berkesan Guru Terhadap Prestasi Peperiksaan Pelajar Sekolah Menengah Luar Bandar di Sarawak*. Tesis Kedoktoran. Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial: Universiti Malaysia Sabah.
- Waters, K.K. (2013). *The relationship between principals' leadership styles and job satisfaction as perceived by primary school teachers across NSW independent school*. Doctoral Thesis. University of Wollongong, Australia.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. H., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.
- Weller Jr., & Hartley, S.H. (1994). Principals and TQM: Developing vision. *Clearing House*, 67(5), 298.
- Wilson-Fleming, L., & Wilson-Younger, D. (2012). *Positive classroom environments=positive academic results*. Institute of Educational Sciences, Alcorn State University.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviors: What we know and what questions need more

attention? *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2010). Asas Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, dan Foo Say Fook (eds). *Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu Langkah ke Hadapan*. UPM, Serdang. 20-29.

Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among schoolteachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.