



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***HUBUNGAN ANTARA STAIL KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN
TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH JENIS
KEBANGSAAN TAMIL***

RAMAN KALI PERUMAL

IPSS 2014 3



**HUBUNGAN ANTARA STAIL KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN
TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH JENIS
KEBANGSAAN TAMIL**

Oleh

RAMAN KALI PERUMAL

**Thesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Master Sains**

Mei 2014

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar, dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Master Sains.

**HUBUNGAN ANTARA STAIL KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN
TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH JENIS
KEBANGSAAN TAMIL**

Oleh

RAMAN KALI PERUMAL

Mei 2014

Pengerusi : Prof.Madya Paramasivam A/L Muthusamy ,PhD

Fakulti : Institut Pengajian Sains Sosial

Dalam satu kenyataan, JobStreet.com (2012) melaporkan ramai warga Malaysia menyatakan tidak gembira untuk bekerja. Salah satu faktor utama yang dikenalpasti adalah hubungan yang dingin dengan penyelia terdekat atau ketua masing-masing. Oleh yang demikian, kajian ini akan mengenalpasti persepsi guru-guru terhadap stail kepimpinan guru besar dan sejauhmana persepsi ini mempengaruhi kepuasan kerja guru di Sekolah-sekolah Rendah Kebangsaan Tamil di daerah Jempol dan Jeleebu, Negeri Sembilan. Kajian ini hanya merujuk kepada empat pembolehubah kepimpinan iaitu mengarah, berorientasikan kejayaan, menyokong dan berserta. Keempat-empat pembolehubah diperolehi daripada Teori Path-Goal (House & Mitchell, 1971). Pembolehubah utama dalam kajian ini ialah tingkat kepuasan kerja guru sebagai pembolehubah bersandar. Bagi dimensi kepuasan kerja terdapat tujuh kelompok item iaitu faktor gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, ganjaran, pesekitaran kerja dan rakan sekerja.

Dimensi-dimensi yang dipilih untuk mengukur kepuasan kerja adalah mengikut Teori Dua Faktor Herzberg yang menerangkan faktor hygiene dan motivasi. Faktor intrinsik (motivasi) yang terlibat dalam kajian ini usaha untuk mendapat kenaikan pangkat manakala faktor ekstrinsik (hygiene) merangkumi faktor gaji, ganjaran, pesekitaran tempat kerja, penyeliaan, komunikasi (interpersonal) dan sokongan rakan sekerja. Kajian ini berbentuk kolerasi dimana ia menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi (kolerasi dan regresi).

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru terlatih dan berjawatan tetap daripada 12 buah Sekolah Rendah Kebangsaan Tamil yang terpilih di daerah Jempol dan Jelevu, Negeri Sembilan.

Sejumlah 154 orang guru daripada 12 buah sekolah terpilih telah dijadikan sebagai sampel kajian. Hasil kajian mendapati faktor rakan sekerja mencatat nilai purata yang tertinggi (4.277) berbanding dengan faktor kepuasan kerja guru yang lain. Ini bermaksud, pengaruh rakan sekerja mempunyai hubungan kuat dengan sikap rasa puas hati guru. Nilai purata bagi kepuasan kerja adalah 3.983 iaitu berada pada tahap yang tinggi. Ini bermaksud guru-guru disekolah Tamil daerah Jempol dan Jelevu amat berpuas hati dengan gaya kepimpinan guru besar. Daripada 12 sekolah yang dikaji, didapati stail kepimpinan orientasi kejayaan yang paling banyak diamalkan oleh para guru besar ($M = 4.011$). Nilai kolerasi (r) untuk gaya kepimpinan orientasi kejayaan dengan faktor kepuasan dalam dimensi gaji adalah .273 dan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan orientasi kejayaan mempunyai perkaitan yang positif dan rendah. Gaya kepimpinan menyokong mempunyai perkaitan yang signifikan dengan dimensi kenaikan pangkat ($r = .329, p < 0.05$).

Bagi gaya kepimpinan partisipatif, terdapat hubungan signifikan yang positif dan sederhana dengan dimensi kepuasan kerja. Kenyataan ini boleh dibuktikan dengan nilai kolerasi ($r = .373$), yang tertinggi berbanding dengan gaya kepimpinan yang lain. Juga didapati nilai koefisien kolerasi ini berada pada aras $p \leq 0.05$. Hasil ujian ini membuktikan terdapat faktor dominan iaitu gaya kepimpinan partisipatif yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru sekolah Tamil di Jempol dan Jelevu, Negeri Sembilan. Secara kesimpulan, hipotesis kelima diterima. Pembolehubah ini memberi sumbangan hanya sebanyak 13.33% dalam menerangkan kepuasan kerja sebagai pembolehubah bersandar. Ini juga bermaksud terdapat 86.67% faktor-faktor lain yang dapat meramal kepuasan kerja. Nilai $F = 24.667$ dan Sif $F = .000$ membuktikan model ramalan ini adalah fit.

Di peringkat teoritikal, kajian ini telah memperluaskan pemahaman terhadap kepuasan kerja. Hasil kajian, di dapati kepimpinan partisipatif dapat membentuk tenaga pengajar yang mempunyai kepuasan kerjayanya. Di peringkat praktikal, gaya kepimpinan partisipatif yang dipimpin oleh guru besar dapat meningkatkan kompetensi kerja dalam kumpulan. Pelbagai latihan untuk kepimpinan partisipatif perlu dijalankan memandangkan pembolehubah ini adalah prediktor utama.

Berdasarkan kajian ini, seorang pengetua yang mengamalkan stail kepimpinan partisipatif perlulah mengalakkan guru menggunakan tatacara kerja yang seragam, mudah didekati dan mesra, memberi layanan seolah-olah semua guru adalah setaraf dengannya, perlulah senang mencuba idea-idea baru bersama guru, menerima cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh guru untuk dilaksanakan dan beliau perlu memastikan sikapnya jelas difahami oleh guru. Guru besar disarankan menggunakan lebih banyak pendekatan hubungan kemanusiaan berbanding autokratik bagi meningkatkan komitmen

dan motivasi guru-guru di samping membentuk pesekitaran kerja yang kondusif memandangkan faktor ini yang mempunyai nilai kolerasi yang tinggi dengan kepuasan kerja.



Abstract of this thesis is presented to the senate of Universiti Putra Malaysia
in fulfillment of the requirement of the Degree of Master of Science

**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE OF HEADMASTERS AND
LEVEL OF NATIONAL TYPE PRIMARY TAMIL SCHOOL TEACHERS JOB
SATISFACTION**

By

RAMAN KALI PERUMAL

May 2014

Chairman : Prof. Paramasivam A/L Muthusamy, PhD

Faculty : Institute of Social Science Studies

JobStreet.com (2012) reported that many Malaysians are not satisfied with thier current job. One of the main factor was weak relationship with the immediate supervisor or head respectively. Therefore, this study identified the relationship leadership style with job satisfaction of teachers in SJK(T) Jempol and Jelebu, Negeri Sembilan. The independent variable consists of four variables from the Path-Goal Theory (House & Mitchell, 1971). The main variables in this study are job satisfaction level as the dependent variable. For the dimensions of job satisfaction, there are seven groups of items that factor pay, promotion, supervision, rewards, and basically work colleagues.

Dimensions chosen to measure job satisfaction is based Two Factor Theory Herzberg's hygiene factors and explaining the motivation. Intrinsic factors (motivation) involved in this research effort is to get promotion while extrinsic factors (hygiene) factors include salary, benefits, basically work, supervision, communication (interpersonal) and support colleagues.

The study population consisted of trained teachers and permanents of 12 Tamil primary schools selected in the district Jempol and Jelebu, Negeri Sembilan. A total of 154 teachers from 12 selected schools were used as samples. The findings from the study indicate dominant factor influencing job satisfaction among school teachers in Jempol and Jelebu, Negeri Sembilan was the participatory leadership style.

At the theoretical level, this study expands the understanding of job satisfaction. The study, it was found that participatory leadership can shape instructors with career satisfaction. At a practical level, participatory leadership style led by the headteacher to improve competence in group work. Various participatory leadership training to be carried out as the main predictor variable.

Based on this study, a principal of the practice of participatory leadership style should encourage teachers to use standardized procedures, approachable and friendly, seemed to treat all teachers are equivalent, should be fun to try new ideas with teachers, receive recommendations submitted by the teacher to be and he should make sure his attitude is clearly understood by teachers. The headmaster advised to use more human relations than autocratic approach to enhance the commitment and motivation of teachers as well as create a conducive working basically as these factors have a high correlation with job satisfaction.

PENGHARGAAN

Lafaz syukur kepada maha Isa yang penyayang membekalkan kekuatan dan ketabahan kepada saya untuk menyiapkan penulisan tesis ini.

Jutaan terima kasih kepada Pensyarah, Prof.Madya Dr.Paramasivam Muthusamy selaku Pengerusi J/K Penyeliaan Tesis yang sentiasa tekun membimbing tanpa penat lelah menunjuk ajar dan sentiasa memberi kata-kata semangat kepada saya untuk menyiapkan penulisan ini. Tidak dilupakan,ucapan terima kasih di atas kerjasama yang diberikan oleh Dr.Jamilah Othman sebagai J/K Penyeliaan Tesis serta panduan yang diberikan oleh Dr.Kanthimathi Lechumanan. Bicara indah terima kasih juga kepada semua pendidik yang pernah mendidik saya sehigga ke hari ini. Teman istimewa, Indra a/p Rajagopal, kasih sayang dan pengorbananmu sebagai seorang isteri amat dihargai dan juga kepada cahaya mata R.Sri Mugaesh, R.Nanthinsri, R.Haraniyasri dan R.Haaritaran, semoga legasi ilmu ini dapat menyinari hidup kita sekeluarga.

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk Ijazh Master Sains. Ahli Jawatankuasa Penilaian adalah seperti berikut:

Paramasivam Muthusamy,Phd

Profesor Madya

Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi

Universiti Putra Malaysia

(Pengerusi)

Jamilah Othman,Phd

Profesor Madya

Fakulti Pengajian Pendidikan

Universiti Putra Malaysia

(Ahli)

BUJANG BIN KIM HUAT, PhD

Professor and Dean

School of Graduate Studies

Universiti Putra Malaysia

Date:

Perakuan Pelajar Siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain semada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik interlek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis in diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan / fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pegesanan plagiat.

Tandatangan: _____

Tarikh: _____

Nama dan No.Matrik: Raman a/I Kali Prumal GS27996

JADUAL KANDUNGAN

	Muka Surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	vi
PENGESAHAN	vii
PERAKUAN	ix
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
BAB	
1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Penyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	6
1.4 Persoalan Kajian	7
1.5 Kepentingan Kajian	7
1.6 Limitasi Kajian	8
1.7 Hipotesis	8
1.8 Definisi Operasional	9
1.9 Kesimpulan	11
2 SOROTAN LITERATUR	
2.1 Pengenalan	12
2.2 Kepimpinan	12
2.3 Kajian berkaitan Kepimpinan	14
2.4 Kajian berkaitan Institusi Pendidikan	19
2.5 Kepuasan Kerja	22
2.6 Kajian Berkaitan Kepuasan Kerja	24
2.7 Kajian Berkaitan Kepuasan Kerja dalam Institusi Pendidikan	27
2.8 Rumusan Tinjauan Literatur	32
2.9 Kesimpulan	34
3 METODOLOGI	
3.1 Pengenalan	35
3.2 Rekabentuk Kajian	35

3.3	Kerangka Teori	36
3.4	Kerangka Konseptual	39
3.5	Populasi Dan Sampel Kajian	41
3.6	Intrumen Kajian	42
3.7	Kajian Rintis	43
3.8	Ujian Realibiliti	44
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	44
3.10	Cara Analisis Data	45
3.11	Kesimpulan	47
4	KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN	
4.1	Pengenalan	48
4.2	Ciri-Ciri Demografi Responden	48
4.3	Analisis Deskriptif Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar	51
4.4	Analisis Tahap Kepuasan Kerjadan Persepsi Gaya Kepimpinan Guru Besar Dikalangan Guru Sekolah Tamil	57
4.5	Hubungan Diantara Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Dalam Lima Dimensi Pekerjaan	62
4.6	Gaya Kepimpinan Guru Besar Yang Mempengaruhi Lima Dimensi Kepuasan Kerja	67
4.7	Kesimpulan	69
5	KESIMPULAN	
5.1	Pengenalan	70
5.2	Rumusan Kajian	70
5.3	Implikasi kajian	73
5.4	Cadangan	73
5.5	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	74
5.6	Penutup	75
	BIBLIOGRAFI	76
	LAMPIRAN	87
	BIODATA PELAJAR	93
	SENARAI PENERBITAN	94

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
3.1: Saiz Persampelan	41
3.2: Analisis item persepsi guru terhadap stail kepimpinan	42
3.3: Analisis Item Persepsi Guru Terhadap Kepuasan Kerja	43
3.4: Ujian kebolehpercayaan	44
3.5: Skor Pekali Korelasi Pearson 'r'	46
4.1: Taburan Sampel Kajian Mengikut Jantina	49
4.2: Taburan Responden Mengikut Kategori Perkhidmatan	49
4.3: Taburan Responden Mengikut Umur	50
4.4: Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	50
4.5: Taburan Peratusan Mengikut Item Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Mengarah	51
4.6: Taburan Peratusan Mengikut Item Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Menyokong	52
4.7: Taburan Peratusan Mengikut Item Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Partisipatif	54
4.8: Taburan Peratusan Mengikut Item Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Orientasi Kejayaan	55
4.9: Taburan Peratusan Kepuasan Kerja Guru	57
4.10 Tahap kepuasan responden dalam setiap dimensi pekerjaan	59
4.11: Kekerapan dan Peratus Persepsi Responden Terhadap Stail Kepimpinan Guru Besar	60
4.12: Tahap kepuasan responden dan gaya kepimpinan guru besar	62
4.13 : Analisis Korelasi	66

Dapat meramalkan Pemboleubah Kepuasan Kerja



SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
3.1: Kerangka teori	36
3.2: Kerangka konseptual	39
4.1: Plot P-P Normal	68



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Ahli Falsafah Klasik Tamil yang Terunggul Thiruvalluvar telah menyatakan,

“This work, by this, this man can do,

Like this entrust the duty due “ Thirukkural (kural: 517) 1998

Kenyataan di atas menunjukkan betapa pentingnya kepimpinan seseorang dalam mentadbir sesebuah organisasi. Pelanggan akan menentukan kualiti sesebuah organisasi dan tiada objektif yang lain daripada memberi produk dan perkhidmatan untuk memuaskan keperluan pelanggan. Selain itu, organisasi komersial yang gagal untuk memberi perkhidmatan yang baik akan sendirinya merancang untuk terkeluar daripada perniagaan. Oleh hal yang demikian, stail kepimpinan dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang rapat (Burnham,1997). Malahan, pencapaian wawasan insitusi sekolah yang menjadi tunjang pendidikan negara sangat bergantung kepada pengurus sekolah dan ahli-ahli organisasi untuk meningkatkan prestasi.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sedang melaksanakan program-program untuk meningkatkan prestasi yang berfokus kepada pelajar dari aspek kurikulum, ko-kurikulum dan pembangunan sahsiah. Menurut Alimudin Mohd Dom (2010), perubahan adalah dari segi kurikulum dan sistem peperiksaan sekolah. Perubahan yang sangat ketara dan mendadak ialah daripada peperiksaan pusat ke penilaian berasaskan sekolah. Oleh itu, antara perubahan dilakukan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia adalah seperti perlaksanaan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) pada tahun 2011, Literasi dan Numerasi (LINUS) pada tahun 2010, Satu Murid Satu Sukan (1M1S) pada tahun 2010 dan Memartabatkan Bahasa Melayu dan memperkasakan Bahasa Inggeris (MBMMBI) pada tahun 2011. Justeru itu, kesemua perubahan yang sedang dilaksanakan memerlukan kebijaksanaan kepimpinan guru besar untuk menerima perisian dan melaksanakan perubahan-perubahan itu sepenuhnya dengan baik. Walau bagaimanapun, kejayaan atau keberkesanan sangat bergantung kepada kerjasama dan motivasi guru-guru.

Di Malaysia terdapat 523 buah sekolah Tamil yang di pimpin oleh guru besar. Seramai lebih kurang 7845 orang pendidik mengajar di sekolah Tamil di Semenanjung Malaysia seperti termaklum di laman web KPM (1982). Kebanyakan masyarakat India menghantar

anak mereka ke sekolah Tamil. Justeru, para pemimpin dan para pendidik memainkan peranan yang penting dalam menentukan arah tuju pelajar-pelajar daripada sekolah Tamil. Dalam hal ini, sebagai tenaga mengajar, guru-guru perlu sangat perihatin tentang kurikulum seperti landasan KPM terhadap cara-cara pengajaran, pembelajaran dan penilaian pelajar (Lim, 1996). Guru-guru memainkan peranan penting untuk mencemerlangkan pencapaian KPM selaras dengan Wawasan 2020 (Jazmi Md Isa Md, 2009).

Demi menyahut cabaran Wawasan 2020, Kementerian Pendidikan telah menetapkan wawasannya yang tersendiri untuk mewujudkan sistem pendidikan yang terbaik. Hal ini bertujuan bagi menghasilkan insan yang mempunyai daya ketahanan tinggi bagi memenuhi aspirasi dan kehendak individu, masyarakat dan negara. Kewujudan Falsafah Pendidikan Negara, pada tahun 1988 menjadi teras dan tunjang bagi semua aktiviti dan program pendidikan yang selaras dengan Wawasan 2020. Guru Besar sebagai pemimpin dan pengurus di sekolah menjadi faktor utama bukan sahaja dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah, malah dengan kepemimpinan dan kepengurusan, serta visi dan misi, pengetua boleh menentukan hala tuju mana-mana institusi yang diamanahkannya kepadanya. Oleh itu, untuk melahirkan sekolah yang cemerlang dan terbilang, guru besar perlu menonjolkan kecemerlangan dari segi kepimpinan.

Geltner (1981) telah mengenal pasti lima peranan guru besar atau guru besar yang dikaitkan dengan keberkesanan dari segi pencapaian sekolah. Sehubungan itu, peranan ini dikelaskan oleh Geltner (1981) berdasarkan persepsi guru yang bekerja dalam sekolah tersebut. Peranan-peranan ini turut diperbincangkan di dalam kajian Jazmi Md Isa (2009), Jaafar Muhammad Muhammad (1995), dan Hussein Mahmood (1993). Kelima-lima peranan itu termasuk:

1. Guru besar dianggap sebagai seorang yang mengetahui. Justeru itu, beliau dianggap sebagai seorang yang penting dalam tugas di sekolah. Guru besar mengetahui dan menjelaskan apa yang dipercayainya tentang matlamat dan tujuan tugas mereka. Guru-guru faham dan berkongsi apa yang dipercayai oleh guru besar serta turut memberi sokongan kepadanya. Oleh yang demikian, kerja-kerja di sekolah dapat dijalankan dengan berkesan dan penuh bererti melalui perpaduan yang wujud dalam kalangan guru.
2. Guru besar dianggap sebagai model pendidikan. Hal ini memberi tanggapan Guru besar sebagai model yang mengubah tingkahlaku guru dengan menunjukkan contoh dan teladan yang baik.
3. Guru besar dianggap sebagai penyokong pendidikan. Guru-guru menganggap guru besar sebagai sumber untuk mendapat sokongan. Guru-guru memahami bahawa

sokongan guru besar sejak mereka mula bertugas memberi kesan yang mendalam kepada mereka dan bidang profesionalisme pendidikan.

4. Guru besar dianggap sebagai rakan sependidikan. Hal ini menunjukkan bahawa guru menganggap guru besar sebagai rakan sepejabat dalam hubungan dengan pelajar dan ibu bapa. Guru besar berpengetahuan luas tentang program pendidikan, prestasi pelajar serta sentiasa berusaha membuat keputusan secara kolektif untuk mencapai matlamat pengajaran.
5. Guru besar sebagai orang yang memulakan perubahan pendidikan. Di dalam hal ini, guru melihat guru besar sebagai penentu utama dalam pelaksanaan inovasi di sekolah. Punca perubahan di sekolah mewujudkan kerjasama antara guru besar dan guru. Guru-guru akan turut merasakan bahawa mereka terlibat terus dalam membuat keputusan tentang perkembangan dan reformasi pengajaran sekolah.

Selain faktor kepimpinan guru besar, Yaakob Daud (2008) berpendapat bahawa institusi pendidikan sangat berkesan jika tenaga pengajar mendapat mencari kepuasan kerja. Dalam hal ini, staf sesebuah organisasi berkerja lama atau meninggalkan tempatnya bergantung kepada emosi kegembiraannya. Oleh itu, keadaan psikologi pekerja juga mempunyai hubungan yang ketara dengan sifat suka duka tempat pekerjaan mereka (Ruchi, 2009).

Pendidikan merupakan nadi pembangunan sesebuah negara, bangun atau runtuahnya sesebuah negara tersangat bergantung kepada maju dan mundurnya pendidikan di negara berkenaan. Oleh itu, demi kemajuan dan keupayaan negara kita Malaysia dalam menangani cabaran globalisasi yang berkembang dengan pesat, kita harus memastikan pendidikan di negara kita dapat berubah mengikut tuntutan zaman, beroperasi secara berkesan dan berselaras dengan perkembangan pendidikan dunia terkini. Negara kita Malaysia mengamalkan sistem pentadbiran pendidikan secara sentralisasi, dasar dan hala tuju secara menyeluruh pendidikan negara telah pun ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, dan sekolah-sekolah di seluruh negara dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan segala dasar yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, berjaya atau gagal sesuatu dasar kerajaan tersangat bergantung kepada keberkesanan kepemimpinan pengetua atau guru besar di peringkat sekolah dan institusi pendidikan di seluruh negara.

Menurut Balasandran A. Ramiah (2006) pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Justeru, banyak langkah telah pun diambil oleh kerajaan dan Kementerian Pelajaran Malaysia dalam usaha mempertingkatkan lagi kualiti pendidikan negara supaya tercapainya hasrat kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan (Center for academic excellence) di rantau Asia dan juga di peringkat kebangsaan pada abad ke-21.

Balasandran A. Ramiah (2006) juga menyatakan bahawa masyarakat tidak dapat menafikan kebenaran bahawa, hanya menerusi peningkatan pendidikan negara kita ke taraf dunia yang dapat kita menjana pembangunan sumber manusia negara kita dari segi kuantiti dan kualiti. Selain itu, faktor ini juga dapat merealisasikan impian untuk mentransformasikan Malaysia menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020 seperti yang disarankan oleh bekas Perdana Menteri Tun Dr. Mahathir Mohamad pada Majlis Perdagangan Malaysia pada 28 Februari, 1991. Sehubungan itu, pengumuman Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP, 2006-2010) oleh bekas Perdana Menteri Malaysia, Datuk Seri Abdullah Bin Hj. Ahmad Badawi pada tahun 2007 pula bermatlamat untuk menyediakan seluas-luas akses, meningkatkan ekuiti serta memastikan pendidikan berkualiti dinikmati oleh semua rakyat Malaysia.

Selain itu, dalam pelancaran enam teras bidang keberhasilan utama negara (NKRA) oleh perdana menteri kita Datuk Seri Najib Tun Razak di Putrajaya (Bernama, 27 Julai 2009), umumnya tetap memberi keutamaan dalam bidang pendidikan berkualiti. Empat sub-NKRA iaitu memperluas dan memantapkan pendidikan prasekolah, meningkat kadar literasi dan numerasi, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi dan mengiktiraf pengetua dan guru besar yang menunjukkan prestasi cemerlang. Dalam pemilihan sekolah berprestasi tinggi (SBT), sumbangan dan kepimpinan pengetua atau guru besar yang berjaya melonjakkan kecemerlangan sekolahnya sehingga terpilih sebagai sekolah berprestasi tinggi diberi ganjaran dan pengiktirafan (Bernama, 27 Julai 2009).

Guru besar merupakan orang yang terutama di peringkat sekolah untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan teras yang berkaitan di peringkat sekolah. Hal ini menunjukkan bahawa, kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti. Demi keberkesanan pelaksanaan segala dasar pendidikan secara efektif dan inovatif di peringkat sekolah kita memerlukan kepimpinan guru besar yang berkesan. Dalam hal ini, guru besar haruslah berpandangan jauh, proaktif dan berani melakukan perubahan demi kepentingan dan masa depan pelajar mengikut perkembangan dan kesesuaian zaman, dan seterusnya membimbing dan berusaha untuk melonjakkan pencapaian sekolahnya ke peringkat yang paling gemilang. Hussein Mahmood (1993) dan Edmonds (1979) berpendapat bahawa, kejayaan sesebuah sekolah terletak di tangan pengetua atau guru besar. Hal ini menunjukkan bahawa, pengetua atau guru besar haruslah mempunyai pelbagai kebolehan, selain daripada memiliki kebolehan mengajar yang dapat menjadi teladan dan rujukan kepada para guru. Selain itu, pengetua atau guru besar juga harus berkebolehan untuk menginterpretasikan perubahan dalam sekolah, berkemahiran menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian dan tepat pada situasi yang berlainan, mampu memotivasikan guru, staf dan pelajar supaya lebih berminat dan berkomited dengan segala urusan dan aktiviti di sekolah.

Menurut Jemaah Nazir Sekolah (2003) dalam kajian kepimpinan di sekolah berkesan semenanjung Malaysia, didapati bahawa pemimpin sekolah yang berkesan memberi perhatian yang berat terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya

ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan di tempat kerja. Berdasarkan kepada dapatan berkenaan, maka aspek-aspek tersebut telah ditetapkan sebagai indikator prestasi oleh Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepemimpinan di sekolah.

Di samping itu, guru besar harus juga berupaya memperoleh kerjasama yang erat dari komuniti tempatan dalam usaha membangunkan dan membina suasana sekolah yang kondusif untuk aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam usaha pembentukan pelajar, modal insan kelas pertama di bangku sekolah. Hal ini menunjukkan bahawa di dalam penentuan keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah, kepemimpinan guru besar yang selalu dijadikan fokus utama oleh masyarakat. Kita tidak dapat melarikan diri daripada hakikat bahawa, ibu bapa menaruhkan kepercayaan yang tinggi kepada sesebuah sekolah jika mereka mempunyai kepercayaan yang tinggi pada kepemimpinan guru besar.

Kita sedia maklum bahawa terdapat pelbagai lagi unsur yang turut menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah. Menurut Fiedler (1967), kepemimpinan melibatkan interaksi antara tiga unsur, iaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Ketiga-tiga unsur, samada kepemimpinan guru besar sendiri atau pun guru sebagai pengikut akan menghasilkan impaknya yang berlainan pada situasi atau sekolah yang berlainan. Maka ketiga-tiga unsur, kepemimpinan guru besar, guru serta pengamalan faktor kepemimpinan dalam pelbagai aspek yang mempengaruhi keberkesanan sekolah harus diberi perhatian serius (Fiedler, 1967).

1.2 Pernyataan Masalah

Satu kaji selidik JobStreet.com (2012) mengenai Kepuasan Pekerjaan Warga Kerja di Malaysia, menunjukkan bahawa 78 peratus daripada responden tidak gembira dengan pekerjaan semasa masing-masing. Dalam meneliti isu ini, pendapat biasa menyatakan bahawa sebab utama ramai bakat muda meninggalkan syarikat masing-masing adalah berikutan gaji yang rendah. Faktor lain ialah hubungan yang dingin dengan penyelia terdekat atau ketua masing-masing. Syarikat itu menyatakan bahawa baki 22 peratus responden, yang kini gembira bekerja menunjukkan tiga faktor utama yang mempengaruhi kegembiraan masing-masing. Sebanyak 50 peratus daripada mereka mendakwa gembira dengan pengalaman bekerja dan cabaran bekerja, 21 peratus suka dengan ketua masing-masing yang menghargai dan menilai produktiviti masing-masing manakala 19 peratus gembira kerana persahabatan dengan rakan-rakan sekerja.

Sehubungan itu, ramai penyelidik telah mendapati terdapat pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang guru disebabkan oleh faktor kepemimpinan di sekolah (Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2005). Keputusan kajian menunjukkan bahawa tiada suatu kerangka teori kepemimpinan yang dominan, yang perlu diamalkan oleh para guru besar. Ini bererti guru besar boleh menggunakan apa-apa kerangka orientasi kepemimpinan asalkan matlamat organisasi tercapai dan orang bawahan puas hati dengan kerja mereka.

Terdapat banyak kajian yang mengaitkan antara teori kepemimpinan ini dengan keberkesanan dan prestasi organisasi serta prestasi akademik pelajar, tetapi kajian-kajian yang mengaitkan antara kerangka teori orientasi kepemimpinan ini (Path Goal Theory) dengan kepuasan kerja guru tidak banyak dilakukan.

Akibatnya hubungan antara kerangka teori orientasi kepemimpinan ini dengan kepuasan kerja guru tidak begitu jelas. Bukan sahaja terdapat percanggahan dapatan, Yukl (1989) pula mendapati faktor kepemimpinan hanya menyumbang sejumlah kecil varian kepuasan kerja. Pernyataan di atas menunjukkan bahawa guru besar adalah orang penting yang perlu memainkan peranan dalam menjayakan agenda pendidikan di sesebuah sekolah khasnya dan pendidikan negara amnya. Namun begitu, timbul persoalan apakah gaya kepemimpinan seseorang guru besar untuk menjayakan agenda pendidikan itu dapat memberikan kepuasan bekerja kepada guru-guru di bawah pentadbirannya.

Berdasarkan persoalan di atas kajian ini akan cuba mengenal pasti persepsi guru-guru terhadap stail kepimpinan guru besar dan sejauhmana persepsi ini mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru SJK(T) di daerah Jempol dan Jekebu , Negeri Sembilan. Menurut Balasandran A. Ramiah (2006), objektif yang dibentuk oleh guru besar kadang kala sukar dicapai oleh guru sekolah. Kesannya, ramai guru berasa tidak puas hati. Oleh yang demikian, adalah wajar untuk melihat jenis kepimpinan yang diterima umum oleh guru. Melalui kajian ini, pengkaji sebagai guru besar ingin mengetahui jenis kepimpinan yang bersesuaian untuk meningkatkan kepuasan kerja.

1.3 Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah kebangsaan Tamil di daerah Jempol dan Jekebu , Negeri Sembilan. Kajian ini adalah;

1. Untuk mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan mengarah (directive) dengan kepuasan kerja
2. Untuk mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan berorientasikan kejayaan (result oriented) dengan kepuasan kerja
3. Untuk mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan menyokong (supportive) dengan kepuasan kerja
4. Untuk mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan berserta (participative) dengan kepuasan kerja
5. Untuk mengenal pasti jenis kepimpinan yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja

1.4 Persoalan Kajian

1. Apakah hubungan di antara kepimpinan mengarah (administrative) dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah Tamil?
2. Apakah hubungan di antara kepimpinan berorientasikan kejayaan (result oriented) dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah Tamil?
3. Apakah wujud hubungan di antara kepimpinan menyokong (supportive) dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah Tamil?
4. Apakah wujud hubungan di antara kepimpinan berserta (participative) dengan tahap kepuasan kerja?
5. Apakah jenis kepimpinan yang paling dominan mempengaruhi tahap kepuasan kerja?

1.5 Kepentingan Kajian

1.5.1 Kepentingan secara teoritikal

Dapatan kajian ini akan membentuk kerangka teori orientasi kepemimpinan ini dengan kepuasan kerja guru yang lebih jelas. Selain itu, dapatan kajian ini akan menentukan sama ada wujudnya perkaitan ataupun percanggahan seperti mana dalam kajian yang lain.

1.5.2 Kepentingan secara praktikal

Pada keseluruhannya kajian ini akan membantu banyak pihak berkaitan dengan kepimpinan pengurus sekolah dan kepuasan kerja guru-guru. Pertamanya hasil kajian ini dapat membantu pihak-pihak tertentu dalam menangani masalah yang berkaitan dengan kepimpinan guru besar.

Dapatan dari kajian ini juga diharap dapat meningkatkan pengetahuan para guru besar berhubung dengan gaya kepimpinan yang sesuai untuk diamalkan dan yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, pengetahuan mengenai gaya kepimpinan diharap dapat memberi alternatif kepada guru besar untuk mempertingkatkan keberkesanan kepimpinannya. Adalah diharapkan kajian ini dapat memberi pengetahuan kepada guru yang sedia ada dan bakal guru tentang gaya kepimpinan dalam meningkatkan tahap kepuasan kerja guru.

Dari segi aplikasi, kajian ini penting kepada Kementerian Pelajaran Malaysia amnya serta pihak sekolah dan institut pendidikan guru khususnya bagi melaksanakan penambahbaikan terhadap pembentukan dan peningkatan kualiti gurubesar. Dapatan

kajian ini boleh menjadi asas kepada pengemaskinian dasar terutamanya berkaitan dasar pemantapan guru seperti yang digariskan dalam Rancangan Malaysia ke-10 (Unit Perancang Ekonomi, 2010). Akhir sekali, kajian ini juga diharap dapat menjadi panduan kepada penyelidik-penyelidik lain yang menunjukkan minat menjalankan kajian mengenai gaya sesuatu kepimpinan.

1.6 Limitasi Kajian

Batasan kajian ini merujuk kepada beberapa faktor seperti lokasi dan teori yang digunakan. Kajian ini hanya dijalankan di Sekolah Tamil di Daerah Jempol dan Jelevu, Negeri Sembilan Darul Khusus. Tumpuan diberikan kepada sekolah ini berdasarkan faktor penjimatan masa memandangkan penyelidik merupakan seorang pengetua di sekolah ini.

Kajian ini juga hanya merujuk kepada empat (4) pembolehubah kepimpinan iaitu mengarah, berorientasikan kejayaan, menyokong dan beserta. Keempat-empat pembolehubah diperoleh daripada Teori Path-Goal (House & Mitche11, 1974). Kajian-kajian lepas mengaitkan kepimpinan pengetua dengan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi

1.7 Hipotesis

H01 : Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan mengarah (directive) dengan kepuasan kerja.

H02: Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan berorientasikan kejayaan (result oriented) dengan kepuasan kerja.

H03: Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan menyokong (supportive) dengan kepuasan kerja.

H04: Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan beserta (participative) dengan kepuasan kerja.

H05: Tidak terdapat jenis kepimpinan yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja.

1.8 Definisi Operasional

Definisi yang dikemukakan di sini bertujuan memberi gambaran lebih jelas bagi sesuatu istilah serta bagi mengelakkan kekeliruan. Ini kerana istilah-istilah yang didefinisikan itu membawa maksud yang khusus dalam konteks penyelidikan ini.

1.8.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap kerja. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap kerjanya. Kepuasan kerja juga merupakan satu keadaan emosi yang menyeronokkan atau positif kesan daripada pujian yang diberikan terhadap kerja yang dilakukan ataupun pengalaman kerjanya. Dalam kajian ini, kepuasan kerja dalam lima dimensi pekerjaan berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg digunakan iaitu keadaan pekerjaan pada masa sekarang, ganjaran, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja (Abu, 2010).

1.8.1 Persekitaran Kerja

Pekerjaan merupakan keadaan kerja yang dipikul, situasi dan persekitaran yang wujud di sekitar pensyarah dalam proses menjalankan tugas, fungsi dan peranannya di institusi pengajian tinggi (Ali & Mohammed, 2006).

1.8.2 Gaji

Gaji boleh ditakrifkan sebagai upah, ganjaran atau pendapatan yang diperoleh oleh seseorang atas balasan kerja yang telah dilakukan mengikut syarat-syarat yang telah dipersetujui sebelum melakukan kerja tersebut. Ganjaran atau upah ini merupakan segala imbuhan yang diterima dari pihak majikan samada dalam bentuk wang tunai ataupun faedah-faedah sampingan yang lain. Sebahagian besar daripada ganjaran yang diterima adalah dalam bentuk wang tunai (Carlan, 2007).

1.8.3 Kenaikan pangkat

Kenaikan pangkat adalah keterbukaan peluang untuk menjawat jawatan yang lebih tinggi dalam organisasi. Kenaikan pangkat bermakna perubahan fungsi, peranan dan tanggungjawab kerja, kenaikan gaji, serta pertambahan kemudahan-kemudahan yang lainnya, pertambahan kuasa dan autoriti serta peningkatan status di dalam organisasi (Konstatinos, 2010).

1.8.4 Penyeliaan

Penyeliaan didefinisikan sebagai segala fungsi dan aktiviti yang dilakukan oleh pihak pengurusan dalam memastikan segala perancangan dapat dilaksanakan mengikut masa yang telah ditetapkan. Kepuasan terhadap penyeliaan dinilai dari tiga aspek yang penting iaitu hubungan peribadi, bantuan teknikal dan gaya pengurusan (Michael, 2010).

1.8.5 Rakan sekerja

Rakan sekerja ditakrifkan sebagai individu atau kumpulan yang bekerja bersama-sama, mempunyai taraf dan tanggungjawab yang sama atau hampir sama dalam sesebuah organisasi atau dalam situasi persekitaran yang serupa (Chuan, 2008).

1.8.6 Stail Kepimpinan Mengarah

Stail kepimpinan adalah pemimpin memberitahu subordinat apa yang diharapkan daripada mereka, memberikan tunjuk ajar yang khusus mengenai apa yang harus dilakukan dan menunjukkan cara melakukannya (House & Mitchell ,1974).

1.8.7 Stail Kepimpinan Menyokong

Menurut Evans & Brueckner (1992), dalam stail kepimpinan ini, pemimpinnya bersikap ramah, boleh dibawa berunding dan mengambil berat tentang status, kebajikan dan keperluan pekerjaanya. Seseorang penyelia dengan 'polisi terbuka' akan menggalakkan subordinatnya untuk berunding tentang apa jua masalah.

1.8.8 Stail Kepimpinan Berserta (Partisipatif)

Pemimpin berunding dengan pekerja, membincang dan menimbang cadangan-cadangan ini sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang membuat keputusan berdasarkan suara kumpulan pekerja, menggunakan stail kepimpinan ini (House & Filley,1969).

1.8.6 Stail Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan

Menurut House & Mitchell (1974), pemimpin menentukan matlamat-matlamat yang mencabar. Pemimpin mengharapkan pekerja memberikan persembahan pada tahap tertinggi, mahukan peningkatan yang berterusan dalam kualiti kerja. Pemimpin juga menunjukkan darjah keyakinan yang tinggi supaya pekerja rasa bertanggungjawab, menunjukkan usaha dan mencapai matlamat yang mencabar.

1.9 Kesimpulan

Bab ini telah menerangkan tujuan kajian berdasarkan masalah kajian yang dinyatakan dalam pernyataan masalah. Hipotesis kajian pula dibentuk berdasarkan objektif kajian. Penyelidik juga menyatakan kepentingan kajian dari segi teoritikal dan praktikal. Bab seterusnya akan membincangkan sorotan kajian lepas tentang kepuasan kerja dan hubungannya dengan kepimpinan terhadap organisasi.



BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz Yusuf, (2003). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu, dan Pelaksanaan*: Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). *Kajian mengenai pengganti kepimpinan sebagai moderator terhadap cara gaya kepimpinan transformasi pengetua*. Tesis doktoral yang tidak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia, Minden
- Abdul Ghani Ishak. (1994). *Stail kepimpinan pengetua Sekolah Menengah Agama negeri Selangor Darul Ehsan dan kaitannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru*. Tesis Sarjana Pendidikan Universiti Putra Malaysia.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
- Abdul Rahim. (2001). *Instalasi Standard Tinggi Kualiti Pendidikan dan pelaksanaan audit kualiti dalaman*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14, 18-32.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Pengurusan organisasi :perseptif pemikiran dan teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul ShukorShaari. (2003). *Hubungan motivasi, keupayaan mengajar dan komitmen kerja dengan prestasi kerja guru Bahasa Melayu Sekolah Menengah*. Tesis doktoral yang tidak diterbitkan Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Ahmad Mahdzan Ayob. (2005). *Kaedah penyelidikan sosio ekonomi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdullah. A.G.K (2005). *Kesan Amalan Pengupayaan dalam Pengajaran Pembelajaran Terhadap Pertambahan Beban dan Persekitaran Kerja Guru*. *Educational Managemant and Leadership Journal*, 15(1), 19-30.
- Abu, S. N. (2010). *Predictors of job satisfaction among Emerging Adults*. *International Journal of Business Management*, 5(3), 3-15.
- Adeyemi, T. O. (2010). *Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria*. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6): 83-91

- Ahmad Budiman Husain. (2013). *Organizational Structure Characteristics and Employee Job Satisfaction in The Merged-Bank: The Case of CIMB Bank Berhad*. Universiti Utara Malaysia
- Ahmad Zadidi Abdul Razak. (2006). *Kepimpinan berasaskan permuafakatan kearah peningkatan budaya mengkaji dalam kalangan guru*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur
- Ainon Mohd (2005). *Teoridan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional
- Alimudin Mohd Dom. (2010). *Tranfomasi Pendidikan*. Kuala Lumpur. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ali, M. M. R. & Mohammed, H. Y. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2)
- Almer, E.D., & S.E. Kaplan. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 1(14): 1-34.
- Aminuddin Mohd. Yusof. (1994). *Kepimpinan, motivasi dan prestasi: model guru dan tentera*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Amundsen, S. & Martinsen Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly* 25(4): 784-800.
- Appelbaum, S., Lefrancois, F., Tonna, R., & Shapiro, B. (2007). Mergers 101 (part two): Training managers for culture, stress, and change challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39(4), 191-200.
- Asfar Amir, Syahrir @ Chairil bin Hj. Marzuki, & Zahari Bin Hashim. (2014). Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri Pariaman. *Jurnal Kebijkandan Pengembangan Pendidikan* 2(2): 101-106.
- Balasandran A. Ramiah. (2006). *Kepimpinan Instruksional :Satu panduan praktikal*. Kuala Lumpur. Malaysia PTS
- Bass.B.M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*.
- Bass. B.M, Avolio (1990) *Transformational Leadership Development : Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire* Palo Alto, CA : Consultancy Psychologists Press.
- Burnham.J.(1997) *Managing Quality in School – Effective Strategies for Quality based School Improvement* : Pitman Publishing, London.

- Carlan, P. (2007). The search for job satisfaction: a survey of Alabama policing. *American Journal of Criminal Justice*, 32(1-2), 74-86.
- Cartwright, S., Tytherleigh, M., & Roberston, S. (2007). Are mergers always stressful? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 456-478
- Carudin.(2011), Pengaruh kepemimpinan kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Sekolah Kinerja Guru. *Edisi Khusus 2*: 229-245
- Certo, S. & Certo, T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills*. Upper Saddle River: Pearson
- Chong Ting Ngoh (2002). *Hubungan Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Pekerja dalam Aspek Penyeliaan dan Komitmen Pekerja*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Champoux, J. E. (2011). *4th Edition Organizational Behavior, Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge
- Chen. T.Y. , Chen . Y. M. and et al. Developing a Trust Evaluation Method between Co-workers in Virtual Project Team for Enabling Resource Sharing and Collaboration. *Computers in Industry*, 59(6), 565-579.
- Coakes, J. S. & Steed, G. L. (2003). *SPSS: Analysis without anguish-version 11.0 for windows*. Australia: John Wiley & Sons Ltd
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cohen,. L, Maniam. L and Morrism. K. *Research Methods in Education (5th edition)* London : Routledge Falmer. Teaching Higher Education. 4, 2001.
- Cooper,L.A.(1989).*The principal as instructional leader*.Principal,68(3), 13-16.
- David A. F.,& Nabil A. Ibrahim. (2010). The Impact of Leadership Longevity on Innovation in a Religious Orgnization. *Journal of Business Ethics* 96:223–231
- Davis,. D, Cosenza,. R.M and Allen. J. (1988). Segmenting Local Residents by Their Attitude, Interest, and Opinions Towards Tourism. *Journal of Travel Research*, 27(2), 2-8.
- DediMulyadi, AsepMuslihat, & CiptoGunawan. (2013). Analisis Peranan Kepimpinan Terhadap Motivasi Kerja pada Depatemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Peran-Peruri. *Jurnal Manajemen* 10(3): 1305-1318
- DeVito,J.A. (1991). *Human communication: The Basic Course (5th edition)* New Educational Administration Quarterly, 35(2),267-291.

- Edmonds. R. (1979). *Effective Schools For The Urban Poor*. Association for Supervision and Curriculum Development, 1 (1), 15-24.
- Ellickson, M. & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State Local Government Review*, 33, 173-84.
- Evans, J. M. and Brueckner, M.M. (1992). *Teaching and You : Committing, Preparing , and Succeeding*. Boston : Allyn and Bacon.
- Evans, V., & Johnson, D.J. (1990). *The relationship of principals leadership behavior and teachers' job satisfaction and job related stress*.
- Fiedler,.F.E (1967). *A Theory of Leader Effectiveness*, New York : Mc. Graw-Hill.
- Filley,.A.C. and House.R.J. (1969). *Management Process and Organizational Behavior*. Glenview, Ill.
- Fred M.Hechinger.(1959). *The big Red Schoolhouse*, Garden City, N.Y.Double day and Co, publisher by Peter Smith Pub Inc.
- Fu, W. &Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company.*Journal of Business Ethics* 124(2): 339-349.
- Geltner, B.B. 1981. Teacher perceptions of the principal's leadership behavior asrelated to school effectiveness. Disertasi Ph.D.University of Michigan.
- Grimm,. J. W. And Wozniak,. P. R. (1990) *Basic Social Statistics and Quantitative Research Methods : A Computer-assited Introduction*. Wadsworth.
- Griffith,J. (1999). The school leadership/school climate relation: Identification ofschool configurations associated with change in principals.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., &Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior* 85(3): 361-373.
- Hadjimanolis, A., & Boustras, G. (2013). Health and safety policies and work attitudes in Cypriot companies. *Safety Science*, 52(0), 50e56.
- Hersey.P., Blanchard.K. *Managing Organizational behavior*. (1984)
- Herzberg,F (1974). *Motivation –hygiene Profile : Pin Pointing What Ails The Organization*. *Organizational Dynamics*, 3 (2), 18-29.
- House, R.J. (1974). *Notes on The Path-goal Theory of Leadership* . Unpublished Manuscript, University of Toronto.

- House,R.(1996).Path-Goal theory of leadership: Lessons,legacy, and reformulated theory, *Leadership Quaterly*, 7(3), 323-352.
- House,.R.J. and Dessler. G. (1969) The Path-goal Theory of Leadership : SomePost Hoc and a Priori Tests, *Contingency Approaches to Leadership* (29), 55.
- House R.J & Mitchell T.R. (1974) Path Goal Theory and Leadership.
- House,. R. J. and Mitchell. T.R. (1971). Path-goal Theory of Leadership . *Journal of Contemporary Business*, 3(4),81.
- Huang, X. & Van de Vliert, E. (2004).Job level and national culture as joint roots of job satisfaction. *Applied Psychology*, 53, 329-48.
- Hussein Mahmood.(1993). *Kepimpinandan keberkesanan sekolah*.Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pusaka.
- Ilham Marwadi Siwesdi (2012). *Pengaruh Gaya Kepimpinan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat*. Tesis Sarjana Fakultas Bisnas dan Manajerman Universitas Widyatama, Indonesia.
- Jaafar Muhammad Muhammad. (1995). *Kepimpinan sekolah dan keberkesanan sekolah*. DBP Kuala Lumpur
- Jabnoun, N. &Fook, C. Y. (2001).Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Selangor, Malaysia. *International Journal of Commerce and Management* 11(3/4): 72-90.
- Jazmi Md IsaMd Isa. (2009). *Gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru.Kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK.Tesis sarjana*.Universiti Utara Malaysia.
- Jobstreet(2012).<http://www.sinarharian.com.my/nasional/jobstreet-78-rakyat-malaysia-tidak-gembira-dengan-kerja-semasa-1.92493>
- Jonathan, P. D., Stephen A. S., & Walter G. T. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics* 98:85–100
- Joo-Ho, P. (2012), The effects of principal's leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change .*Asia Pacific Educ. Rev.* 13:89–102
- Joseph, I. U. (2013). Transfomasional Leadership of a Sales force for Higher Level of Job Satisfaction and Performance. *Information and Knowledge Management* 3(8): 81-91.
- Journal of Contemporary Business.*

Journal of Instructional Psychology.17(1).11-18.

Joyce, R., Karen, A. J., Marloes L. E, &René S. M. R. (2009). Commitment of Cultural Minorities in Organizations: Effects of Leadership and Pressure to Conform. *Journal of Business Psychology* 25:25–37

Jung, K. & Moon, M. J. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income data panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.

Kamaruddin Kachar. (1989). *Strategi pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur. Teks Publishing Sdn.Bhd.

Kanagakusutiram,R.(1950).*English Couplets*. Narayanapuram, Pallikaranai, Chennai.

Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics* 113: 663-678.

Kementerian Pendidikan Malaysia.(1982).*Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pusaka.

Keng, B. O., Nooh, A. B., Veeri, A., Lorraine, V. & Kim, Y. L. A. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.

Kirkpatrick, A. L., & Freeney, C. B. (2005). *A simple guide to SPSS for Windows: Version 12.0*. USA: Thomas Wadsworth.

Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di JawaTimur. *Jurnal Manajemendan Kewirausahaan* 7 (2nd Ed).

Konstatinos, P. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay At All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction.*KYKLOSS*, 63(4), 597-626.

Kusku. F. Employee Satisfaction in Higher Education : The Case of Academic and Administrative Staff in Turkey. *Carrier Development International*, 8 (7), 347-356.

Kwong, J., Wang, H., & Clifton, R.A. (2010).Rethinking our Assumptions about Teachers' Job Satisfaction in China and the West. *Australian Journal of Education* 54(2): 115.

Lawler, E. E. (1987). *Pay for performance: A motivational analysis*. Totowa, N.J.: Prentice-Hall.

- Leithwood, K.A. (1992). The move towards transformational leadership. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 8-12.
- Locke, E.A. & Whiting, R.J. (1974). Sources of job satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employee. *Journal of Applied Psychology*.
- Lokman Mohd Tahir & Hamidon A. Rahman. (2009). Penilaian Guru Terhadap Tret Pengetua Yang Diingini. *Jurnal Pendidikan* 19(1):1-22
- Lidya Agustina (2009). Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, dan Kelebihan Peran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor. *Jurnal Akuntansi* 1(1): 40-69.
- Lim, V.K.G. (1996). Job Insecurity and its outcomes: Moderating Effect of work-based and nonwork-based social support. *Human Relation*, 49(2), 171-194.
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., & Babin, B. J. (2014). Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation. *Industrial Marketing Management* 43(7): 1236-1245.
- Limpanitgul, T., Jirotmontree, A., Robson, M. J., & Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: a test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20(0), 5e12.
- Lussier, R.N. (2002). *Human Relation In Organization, Applications and Skill Building (5th Edition)*: McGraw Hill: New York.
- Madhu, G. & Manju, G. (2013). Job Satisfaction and Work Motivation of Secondary School Teachers in Relation to Some Demographic Variables: A Comparative Study. *Educationia Confab* 2(1):10-19.
- Mariytebi, M. A. (2013). *An Evaluation Towards Head Teachers' Gender Based Leadership Styles with Teachers' Job Satisfaction*. Universiti Teknologi Malaysia: Faculty of Education.
- Michael, P. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers on Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in the Intent to Turnover. *Journal of Business & Economic Research*, 8(9), 99-107.
- Milliman, J.F., Andrew, J.C. and Jeffery, M.F. An Exploratory Empirical Assessment of Relationship between Spiritually and Employee Work Attitudes. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2001. No.1 Academy of Management, 2001.
- Mitchell, J. *Psychoanalysis and Feminism*, Pantheon, 1974.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). "Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan". Johor: Universiti Teknologi Malaysia.

- Mohd Najib A Ghafar & TamyisArbak (2008). Gaya Kepimpinan Pengetuadan Ciri-ciri Efektif . *Jurnal Pendidikan Teknologi Malaysi*.13:73-84
- Muda. M. Kepimpinan Situasi di Kalangan Pengetua Sekolah di Malaysia (2005).
- Muhammad, E. M., Samina, N., Basharat, N. & Rizwan, Q. D. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business Management*, 5(6), 17-26.
- Mulki, J. P., Jaramilo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics* 86: 125-141.
- Mustafa Erdem, Abdurrahman İlğan, & Halil İbrahim Uçar. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences* 6(1): 8-20.
- Noran Fauziah Yaakub & Sharifah Mohd. Nor (1990). Kepuasan Kerja Guru Di Dua Jenis Sekolah. *Jurnal Psikologi Malaysia*. 6, 77-90.
- Noran Fauziah Yaakub & Mazlan Abdullah (1994). Hubungan antara factor motivator dan hyginene dengan kepuasan kerja dalam kalangan pengetua. Kuala Lumpur. Universiti Malaya.
- Norhartini (2004). *Hubungan Kepuasan Kerjadan Komitmen Organisasi: Kajian kes di jabatan pelajaran negeri Kedah*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan Universiti Utara Malaysia.
- Norihan Azizan (1995). *Satu Analisis Kecemerlangan Budaya Organisasi Dan Motivasi Di Sekolah Menengah Vokasional Negeri Kedah*. Thesis M.Sc. Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- NorzainiAzman, Morshidi Bin Sirat, & Mohd Ali Samsudin. (2013). An Academic Life in Malaysia: A Wonderful Life or Satisfaction No t Guaranteed? in Bentley P.J.(ed.) *Job Satisfaction around the Academic World*. Dordrecht; Springer Science+Business Media 167-186.
- Ong Gua Pak (2007). *The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance*. Universiti Putra Malaysia.
- Özbağ, G. K. & Ceyhun, G. Ç. (2014). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship between Work-family Conflict and Turnover? A Study of Turkish Marine Pilots. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 140(0): 643-649.
- Pan, F. C. (2014). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management* 46(0): 84-91.

- Patchell, Roy.A and et al. (1990). Randomized trial of Surgery in The Treatment of Single Metastases to The Brain. *New England Journal Of Medicine*, 522 (8), 494-500.
- Poplin, M.S. (1992). The leaders new role : looking to the growth of teachers. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 10-11.
- Premeaux,.S.R. and Mondy.R.W. (1993) Linking Management Behavior to Ethical Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 12 (5), 349-357.
- Rezky Yulia Safitri& M. Nursalim.(2013). Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Intensi Turnover pada Guru.Character 1(2).
- Rohmalia, L. (2014). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Guru SMP, MTs dan MA Takhassus Al-Qur'an Demak*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Romualdus, L. W., (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi* 1(1)
- Ruchi, T. (2009). Job Satisfaction Level of Scientists in Government-Owned Research and Development Organizations in India. *The IUP Journal of Management Research, Faculty, IBS, Ahmedabad, India*, v11(4), 21-45.
- Safia Farooqui&Asha N. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance* 11(0): 122-129.
- Salhind. N.J.J. *Encyclopedia of measurements and Statistics*. Sage Publications, 2006.
- Sagor, R.D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 13-18.
- Sekaran, U. (2005). *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Son (Asia) Pte .Ltd.
- Sheikh Othman Sheikh Salim. (1991). *Kamus Dewan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Solahuddin Ismail. (2009). A Good Leader is Most Important Element in Organization. *Jurnal Usuludin* 29:207-220.
- Tabachnick.B.G. and Fidell.L.S *Using Multivariate Statistics*. (2001)
- Tagreed Fathi Abu Taleb (2013). Job Satisfaction Among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. *Early Childhood Education Journal* 31: 143-152.

- Tang, K. N. (2009). Kepimpinan Transformasi Guru Besardan Ketegangan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan* 19(1):107-115
- Thomas,.N.S and Noordin.N (2013). Relationship Between Malaysian University English Test (MUET) Achievement and Trait Emotional Intelligence (Trait Ei) Among Matriculation Students. Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia, 354-358.
- Tichy.N.M (1980). Problem Cycles in Organizations and The Management of Change. The Organizations and The Managements of Changes. The Organizational Life Cycle, 83-164.
- Vroom.V. Leadership for America: Rebuilding The Public Service (1964).
- Weichun Zhu, Irene K.H Chew, William D. Spangler. (2005), CEO Transformational Leadership and organizational outcomes : The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quartely*, Vol 16, m/s 39-52.
- Widyanto, R., Lau, J. S., &Kartika, E. W., (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Cleaning Service di ISS Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*1(1): 36-50.
- Weinrib, J., Jones, G. A., Metcalfe, A. S., Fisher, D., *et. al.* (2013). Canadian University Academics' Perceptions of Job Satisfaction:"... The Future Is Not What It Used to Be". *Job satisfaction around the academic world.* (pp. 83-102). Springer.
- Wilson., E.K.P. (1982). Pretense and Piggy Backing: Some Ethical Issues in Teaching. *The Journal of Higher Education*, 268-281.
- Woolfolk, A. H., &Kolter, W. H. (2009). *Instructional leadership: A research-based guide to learning in school.* United States: Allyn& Bacon.
- Worner, W., & Brown, G. (1993). *The instructional leadership team: A new role for the department head.* NASSP Bulletin, 77, 37-45.
- Wright, B.E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration.* 24(1), 18-40.
- Yaakob bin Daud. (2008). *Budaya Sekolah Rendah: Hubungannya dengan kepimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik murid.* Tesis doktoral yang tidakdi terbitkan. UniversitiSains Malaysia, Minden.
- Yaakod Daud, Aziah Ismail &Yahaya Don. (2007). *Kepimpinan dan pembangunan Pelajar di Sekolah di Malaysia.* Kuala Lumpur: PTS.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.

York: Horper Collins Publishers Inc.

Edmonds, R. (1979). *Effective Schools for the Urban Poor*. *Educational Leadership*, 37(1): 20-24.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Yogi Suddhananda Bharati (1998). Tamil chandror Peravai Adyar Chennai.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-37.

Zainol Bidin.(2008).*Faktor-faktor penentu niat gelagat kepatuhan zakat pendapatan.Tesis doktoral yang tidak ditertibkan*. Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Zainuddin Zakaria& Ziadahtul Zakaria.(2006). Kemahiran memimpin – pemimpin terbaik menentukan kecemerlangan organisasi. Kuala Lumpur: Fast Trade Executive.

Zalilah Ismail. (2003). *Perhubungan antara iklim sekolah dan pencapaian prestasi pelajar.Tesis sarjana yang tidak diterbitkan*.Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Zeffane, R., Ibrahim, M. and El Mehairi, R. (2008).Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of a utility company in the United Arab Emirates.*Employee Relations*, 30(3), 237-50.

Zepeda, S. J., &Mayers, R. S. (2002). A case study of leadership in middle grade: The work of the instructional lead teacher. *RMLE Online Research Middle Level Education*, 25, 1.

Zepeda, S. J. (2003). *Instructional supervision: Applying tools and concepts*. Larchmont, NY: Eye On Education.