



Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 3, Issue 4, August 2018

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msocialsciences.com

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Akademik di Pusat Tingkatan Enam

Windy Anjilus¹, Roslee Talip¹

¹Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Correspondence: Windy Anjilus (anjiluswindy@gmail.com)

Abstrak

Pekerja yang tidak 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. Ini akan memberi kesan negatif jangka panjang kepada organisasi seperti membuka peluang kepada pesaingnya. Oleh itu, pengamalan iklim organisasi yang sihat dan positif adalah perlu untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja guru demi kejayaan matlamat organisasi. Kajian terkini yang telah dilakukan mendapati iklim organisasi yang terdiri daripada empat dimensi iaitu kepemimpinan kolektif, tingkah laku guru yang profesional, penekanan kepada pencapaian dan pendedahan institusi mempunyai potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja guru. Dalam kajian ini, akan mengkaji pengaruh iklim organisasi 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 *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) yang dibina oleh Hoy, Smith dan Sweetland (2002), untuk mengukur iklim organisasi 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, Dais, England dan Lofquist (1967). Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan perisian IBM SPSS Statistics *Version 24*, terhadap 50 orang guru akademik di Pusat-pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah. Dapatan yang diperolehi mendapati bahawa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru akademik, skor min kepuasan kerja dan iklim organisasi berada pada tahap sederhana, tetapi kepuasan kerja berdasarkan pengalaman mengajar pada tahap tinggi, dan tidak terdapat perbezaan signifikan antara gender.

Kata kunci: kepuasan kerja, iklim organisasi, pusat tingkatan enam, guru akademik

The Influence of Organizational Climate Towards the Teachers' Job Satisfaction in Form Six Centre

Abstract

Workers 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 healthy and positive organizational climate 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 climate which involve four dimensions namely collegial leadership, professional teacher behaviour, achievement press and institutional vulnerability portrays the potential in influencing the teachers' job satisfaction. This study delves into the influence of these four dimensions in organizational climate towards the teachers' job satisfaction in the aspects of promotion, pay, supervision, working procedures and co-workers. This study is based on the Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) by Hoy, Smith and Sweetland (2002) to measure the organization climate 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 IBM SPSS Statistics Version 24 towards 50 academic teachers in the Form Six centres. The findings show that organization climate in particular has a significant influence towards job satisfaction among the academic teachers in the Form Six Centres. The mean scores of job satisfaction and the organizational climate were at a moderate level, but job satisfaction based on teaching experience is at a high level, and there was no significant differences between gender.

Keywords: job satisfaction, organizational climate, form six centre, academic teachers

Pengenalan

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

KPM mengemukakan bahawa isu utama pendidikan Tingkatan Enam adalah tidak mendapat sambutan yang mengalakkan dari pelajar lepasan SPM kerana berlaku persaingan dan terdapat pelbagai laluan untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi seperti program Matrikulasi, Prauniversiti, Sijil Kemahiran dan Diploma (KPM, 2016b). 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 dan Tham, 2014; KPM 2008). Melalui program-program tersebut, pengajian Tingkatan Enam akan mengalami pemerkasaan, 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).

Transformasi Tingkatan Enam merujuk kepada proses memperbanyakkan pemusatan Tingkatan Enam berdasarkan tiga mod, iaitu Pusat Tingkatan Enam Mod 1 yang dikenali sebagai 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 pelaksanaan sistem pentaksiran berdasarkan sistem modular yang diluluskan oleh Mesyuarat Jemaah Menteri (MJM) pada 4 Januari 2014, pelaksanaan kerja kursus, peperiksaan dan keputusan peperiksaan setiap penggal dan peluang memduduki peperiksaan ulangan pada peperiksaan Penggal 1 dan 2 bagi memperbaiki keputusan (KPM, 2017). Manakala transformasi

Tingkatan Enam melaksanakan pengabungan sekolah-sekolah Tingkatan Enam sedia ada untuk membentuk Pusat Tingkatan Enam atau Kolej Tingkatan Enam.

Langkah penambahbaikan pendidikan Tingkatan Enam yang berlaku dari segi pengurusan dan fungsi guru Tingkatan Enam bermula sejak tahun 2008 (Tang dan 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 sebagai jawatan kenaikan pangkat yang dilaksanakan melalui urusan pemangkuan atau penempatan hakiki Gred DG44, Gred DG48, dan Gred DG52. 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.

Narasimhan (1997), menyatakan bahawa semua organisasi termasuk pusat pengajian tinggi, terdiri daripada tiga elemen utama iaitu iklim organisasi, penyeliaan oleh pemimpin dan hubungan rakan sekerja. Kejayaan dan kejatuhan bergantung kepada ketiga-tiga elemen tersebut. Oleh itu, memahami iklim organisasi adalah penting, kerana ia dapat memberikan pertalian antara prosedur, amalan, penekanan, keperluan dan kebajikan kepada setiap pekerja (Litwin dan Stringer, 1968), yang akan menjurus kepada kepuasan kerja mereka. Mengikut Brown dan VanWagoner (1999), untuk menilai keberkesanan pekerja universiti dan kolej menjadi amat sukar dipastikan sekiranya ketiadaan iklim organisasi.

Oleh yang demikian, iklim organisasi dianggap sebagai elemen utama kepada kejayaan pusat pengajian tinggi, bagi memastikan institusi tersebut kekal berstatus tinggi, kompetitif dan mengekalkan kompetensi pekerja (Musah, Ali, al-Hudaya, Tahir, Daud, Said dan Kamil, 2016). Kepentingan kajian iklim organisasi di Pusat Tingkatan Enam dari segi kepemimpinan kolektif, tingkah laku guru yang profesional, penekanan kepada pencapaian dan pendedahan institusi dapat menilai peranan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru yang akan mempengaruhi pencapaian matlamat Pusat Tingkatan Enam setelah mengalami transformasi dan penjenamaan semula.

Mengikut sejarah, sistem pentadbiran pendidikan Tingkatan Enam telah dikendalikan di sekolah-sekolah menengah harian bantuan penuh kerajaan sejak setengah abad 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). Ini menunjukkan seolah-olah taraf pendidikan Tingkatan Enam sama dengan sekolah menengah dan bukannya bertaraf pascamenengah atau 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. Tambahan lagi, 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 (Ghazali, Othman dan Normah, 2017). Oleh sebab itu, adalah tepat pada masanya kajian impak terhadap kepuasan kerja guru akademik dilakukan di Pusat Tingkatan Enam.

Tujuan dan Objektif Kajian

Tujuan kajian ini adalah antara lain untuk mengenal pasti pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah dan beberapa objektif dibentuk:

- i. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut pengalaman mengajar di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.
- ii. Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut gender di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.
- iii. Mengenal pasti tahap setiap dimensi kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.
- iv. Mengenal pasti tahap setiap dimensi iklim organisasi di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.
- v. Mengenal pasti pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah.

Hipotesis Kajian

Berpandukan objektif kajian, dua hipotesis nul telah dibina. Kajian ini menggunakan aras hipotesis nul berikut:

- H₀¹ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru akademik berdasarkan gender.
- H₀² Tidak terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik.

Tinjauan Literatur

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja guru dalam konteks pendidikan adalah berkait dengan peranan yang dipenuhi di dalam sekolah. Hubungan positif antara keinginan guru untuk mengajar dengan apa yang mereka kehendaki daripada peranan tersebut, dan kedua-duanya diukur mengikut persepsi guru (Lawler, 1973). Ini selari dengan pendapat 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 adalah dimensi peluang kenaikan pangkat.

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). Pemilihan teori ini disebabkan ianya merupakan salah satu teori yang sangat khusus dan lengkap untuk memahami kepuasan kerja. Selain itu, teori ini memenuhi konstruk kajian dengan menggunakan kedua-dua faktor kepuasan kerja iaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik). Faktor yang digunakan untuk intrinsik adalah peluang kenaikan pangkat, manakala untuk faktor ekstrinsik adalah gaji, rakan sekerja, penyeliaan dan prosedur kerja untuk mengukur kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam.

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. Pengkaji seperti Gready (2013), dan O'Malley (2014) menyatakan bahawa, perubahan yang besar, seperti penggabungan dan pengambilalihan akan memberi kesan *core business* kepada sektor pendidikan tinggi. Apabila *core business* di sektor pendidikan tinggi berubah, akan secara tidak langsung memberi kesan kepada akademik di sektor tersebut (Timmins et al., 2006). Berdasarkan pengajian Tingkatan Enam, perubahan akademik melibatkan beberapa penambahbaikan seperti perubahan pentaksiran sistem peperiksaan, pengenalan kerja kursus, dan pengamalan sistem modular. Ini selari dengan kajian Mohamad Firdaus dan Mohamed Yusof (2017), yang menyatakan 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, dan 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.

Hannan dan Freeman (1984), menjelaskan bahawa perubahan organisasi adalah sukar, kadar kejayaan adalah rendah, tetapi perlu dilaksanakan walaupun memakan proses berterusan yang sentiasa berubah. Jika organisasi tidak dapat membuat penyesuaian, risikonya akan membuka pintu kepada kemunculan pesaing-pesaing baharu. Setiap dimensi iklim organisasi adalah perlu dinilai keberkesanannya untuk melihat kesesuaiannya di Pusat Tingkatan Enam bagi menghadapi pesaing-pesaingnya dalam pasaran yang terbuka dewasa ini seperti kolej-kolej swasta. Jika iklim organisasi positif dan sihat tidak diamalkan dengan berkesan, Pusat Tingkatan Enam akan mengalami kemerosotan populariti dan mengalami kekurangan pelajar. Ward dan King (2017), menekankan bahawa kepuasan dan kegembiraan pekerja perlu diberi perhatian kerana ianya penting sebagai tiang seri kepada organisasi (*pillar for organizations*), terutamanya dalam era pasaran yang sentiasa berubah.

Guru akademik yang menjadi tenaga teramai dan medium utama yang mengerakkan kejayaan misi transformasi dan penjenamaan semula Tingkatan Enam perlu mendapat kepuasan kerja mengikut dimensi yang digariskan agar matlamat yang terkandung dalam PPPM 2013-2015 tercapai. 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 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 menekankan bahawa kepuasan kerja guru menentukan kejayaan dan pencapaian institusi serta pengekalan guru (Ingersoll, 2001; Skaalvik dan Skaalvik, 2011; Struyven dan Vanthournout, 2014; Judge, Thoresen, Bono dan Patton., 2001).

Pengalaman mengajar mempunyai kesan terhadap kepuasan kerja guru berdasarkan kajian lepas. Semakin lama seseorang guru mengajar, semakin banyak pengalaman akan dapat beradaptasi dengan sistem sekolah (Massengill, Mahlios, dan Barry, 2005; Yost, 2006). Sukirno dan Siengthai (2011), mendapati tahap kepuasan kerja di pusat-pusat pengajian tinggi secara positifnya mempengaruhi faktor demografik seperti pengalaman bekerja. Junaidah dan Nik Rosila (2013), menambah bahawa semakin seseorang guru berpengalaman dalam mengendalikan pelajar akan menerima autoriti daripada rakan sekerja dan pihak atasan, dapat mengadaptasi diri dengan pelajar dan persekitaran kerja, serta dapat menjangkakan situasi yang bakal dihadapi pada masa hadapan (Abdullah, Uli dan Parasuraman, 2009).

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 dan 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 dan Pillai, 2016). Machado-Taylor, White dan Gouveia (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.

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

mengekalikan jawatan dan mewujudkan pendidik yang berkualiti. Manakala guru yang tidak mengalami kepuasan kerja biasanya akan berniat berhenti kerja, bersara awal, dan bertukar kerjaya. Menurut Syed Sofian dan Rohany (2010), guru berkeputusan menukar kerjaya dan bersara lebih awal disebabkan penambahan tugas dan sistem pendidikan yang semakin mencabar. Selain daripada penambahan tugas beberapa masalah seperti masalah penilaian, tekanan psikologi dan kekurangan peningkatan diri juga merupakan faktor ketidakpuasan kerja guru yang membawa kepada pilihan untuk menukar kerjaya dan bersara awal (Roslee, 2012).

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. Dapatan 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. Oleh itu, kajian terhadap kepuasan kerja guru di Pusat Tingkatan Enam yang telah mengalami perubahan melalui proses transformasi dan penjenamaan semula di Timur Malaysia dapat dibandingkan dengan dapatan sebelum ini.

Iklm Organisasi

Iklm organisasi secara umum didefinisikan sebagai satu set pendapat, perasaan dan tingkah laku yang mencirikan sesebuah organisasi (Schneider dan Hall, 1972; James dan Sells, 1981; Schneider, 1990), dan persepsi individu sering dibahaskan sebagai kesan terhadap tingkah laku individu (Ajzen dan Fishbein, 1980). Pernyataan ini hampir sama dengan pendapat Na-Nan, Panich, Thipnete, dan Kulsingh (2016), yang mendefinisikan iklm organisasi sebagai persepsi ahli organisasi terhadap persekitaran kerja yang melibatkan mereka.

Iklm organisasi merupakan konsep yang dapat dijejaki dari Teori Hierarki Keperluan Maslow (1943). Kajian Maslow mengenai faktor motivasi di dalam organisasi dan keperluannya adalah perlu dipenuhi supaya ahli di dalam organisasi menjadi produktif. Lima keperluan yang digariskan oleh Maslow iaitu (1) keperluan fisiologi, (2) keperluan keselamatan, (3) keperluan sosial atau kasih sayang, (4) keperluan penghargaan sendiri, dan (5) keperluan kesempurnaan sendiri. Maslow mengaplikasikan teori tersebut ke dalam organisasi, yang mengandaikan bahawa adalah tugas pemimpin untuk mencapai asas keperluan kepada individu dan menggalakkan mereka untuk mencapai keperluan kesempurnaan sendiri, iaitu puncak kepada hierarki keperluan. Ini selari dengan pandangan Martinez dan Hurtado (2018), yang menyatakan bahawa organisasi perlu mengambil berat terhadap kebajikan pekerja, berusaha untuk memperbaiki pembangunan peribadi dan kesedaran sendiri setiap individu, yang merupakan sebahagian daripada tanggungjawab organisasi agar objektif tercapai berdasarkan penentuan persekitarannya. Berdasarkan teori tersebut, organisasi memberi perhatian mengenai penghargaan terhadap individu, pencapaian khusus dan penghormatan sesama, dapat memenuhi keperluan setiap individu, mengurus pembangunan keyakinan sendiri dan berasa dihargai dalam masyarakat, serta mengekalikan motivasi untuk mencapai matlamat baharu.

Berdasarkan kajian Ghavifekr dan Pillai (2016), mendapati dimensi tingkah laku guru yang profesional merupakan faktor penyumbang terbesar terhadap pembentukan iklm organisasi yang sihat dan positif. Dapatan daripada kajian tersebut menekankan bahawa adalah satu keperluan untuk menyediakan iklm organisasi yang sihat dan positif serta meningkatkan kepuasan kerja guru oleh pengetua dan pembuat dasar dengan harapan berlaku peningkatan kualiti sekolah di Malaysia. Kajian mereka juga mendapati terdapat dimensi yang menunjukkan skor min yang rendah iaitu dimesi pendedahan institusi, kepemimpinan kolektif dan penekanan kepada pencapaian, manakala tingkah laku guru yang profesional mempunyai skor min yang tertinggi. Akhir sekali, kajian mereka membuktikan bahawa terdapat hubungan positif yang tinggi secara keseluruhan antara iklm organisasi dan kepuasan kerja guru yang menyebabkan hipotesis nol adalah ditolak.

Jyoti (2013), telah membuat kajian terhadap 820 orang pensyarah di beberapa universiti di utara India antaranya, Universiti Jammu, Universiti Guru Nanak Dev, Universiti Himachal Pardesh dan Universiti

Punjab. Kajian tersebut telah membuktikan terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah di universiti-universiti terpilih tersebut. Polisi pengurusan yang cekap menyumbangkan kepuasan kerja yang maksimum terutamanya penglibatan dalam pembuatan keputusan, memberi peluang kepada perkembangan profesional, dan ganjaran terhadap prestasi yang tinggi. Menurut Pettigrew (1986), sistem ganjaran yang tidak adil bertanggungjawab terhadap ketidakpuasan kerja. Manakala menurut Rothwell dan Scedl (1992), amalan penglibatan bersama dalam membuat keputusan mempengaruhi tahap kepuasan kerja.

Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kajian ini, pemboleh ubah bersandar adalah kepuasan kerja guru, manakala pemboleh ubah bebas adalah iklim organisasi. Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual hubungan setiap pemboleh ubah dalam kajian ini.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Metodologi

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan berekabentuk bukan eksperimental. Pendekatan kuantitatif yang dijalankan menggunakan kaedah tinjauan sampel. Kajian tinjauan ini berdasarkan soal selidik *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) yang dibina oleh Hoy, Smith dan Sweetland (2002), untuk mengukur iklim organisasi, 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 dilaksanakan dengan menggunakan perisian *IBM SPSS Statistics Version 24*, terhadap 50 orang guru akademik 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 33 item untuk mengukur iklim organisasi. Kesemua item soal selidik yang

mewakili bahagian B dan C menggunakan alat ukur soal selidik jenis skala Likert. Skala Likert yang digunakan mempunyai nilai kuantitatif yang diatur mengikut skala lima darjah yang mewakili; 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Tidak Pasti, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

Beberapa jenis ujian statistik akan digunakan untuk menganalisis objektif yang dikemukakan. Untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru akademik, iklim organisasi dan tahap kepuasan kerja mengikut pengalaman mengajar akan menggunakan analisis min dan sisihan piawai, bagi menguji perbezaan tahap kepuasan kerja guru mengikut gender akan menggunakan ujian-*t*, dan untuk melihat pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru akademik akan menggunakan analisis regresi. Nilai signifikan yang digunakan dalam menentukan perbezaan adalah pada aras 0.05 ($p < 0.05$).

Dapatan Kajian

Tahap Kepuasan Kerja Guru Akademik Mengikut Pengalaman Mengajar

Jadual 1 menunjukkan bahawa skor min setiap kumpulan pengalaman mengajar adalah berbeza iaitu kumpulan berpengalaman mengajar kurang daripada 3 tahun ($M = 4.22$, $SD = 0.28$), kumpulan berpengalaman mengajar 11 – 14 tahun ($M = 4.12$, $SD = 0.27$), kumpulan berpengalaman mengajar 3 – 6 tahun ($M = 4.04$, $SD = 0.17$), dan kumpulan berpengalaman mengajar lebih daripada 14 tahun ($M = 3.96$, $SD = 0.14$), adalah bertahap lebih tinggi berbanding kumpulan berpengalaman mengajar 7 - 10 tahun ($M = 3.90$, $SD = 0.17$). Secara keseluruhannya, skor min kepuasan kerja guru akademik berdasarkan pengalaman mengajar adalah pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru-guru akademik di Pusat-pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi mengikut pengalaman mengajar.

Jadual 1: Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah kepuasan Kerja mengikut Pengalaman Mengajar

Pemboleh Ubah		N	M	SD	Tahap
Kepuasan Kerja	Kurang daripada 3 tahun	3	4.22	0.28	Tinggi
	3 – 6 tahun	4	4.04	0.17	Tinggi
	7 – 10 tahun	11	3.90	0.17	Tinggi
	11 – 14 tahun	13	4.12	0.27	Tinggi
	Lebih daripada 14 tahun	19	3.96	0.14	Tinggi
	Jumlah Keseluruhan	50	4.01	0.21	Tinggi

Pengukuran iklim organisasi dan kepuasan kerja guru akademik dalam kajian ini adalah berdasarkan tiga tahap skor min iaitu rendah, sederhana dan tinggi seperti yang dicadangkan oleh Tengku Noorainun (2016). Tahap tersebut ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Penganalisisan Berpanduan Skor Min

Skor Min	Pengkelasan Tahap
1.00 hingga 2.49	Rendah
2.50 hingga 3.79	Sederhana
3.80 hingga 5.00	Tinggi

H0¹ Tidak Terpadat Perbezaan yang Signifikan Kepuasan Kerja Guru Akademik Berdasarkan Gender

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 ($M = 4.06$, $SD = 0.20$) dan wanita ($M = 3.98$, $SD = 0.22$). Didapati juga, tahap kepuasan kerja guru lelaki adalah lebih tinggi berbanding wanita dengan nilai perbezaan min yang kecil iaitu 0.08. Oleh itu, Hipotesis Nul 1 (H_0^1) gagal ditolak, dan bermakna bahawa tidak terdapat perbezaan pemboleh ubah kepuasan kerja antara guru akademik lelaki dan wanita.

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			

$p < .05$

Tahap kepuasan Kerja Guru Akademik Mengikut Dimensi

Analisis statistik deskriptif yang seterusnya dalam kajian ini akan menganalisis tahap kepuasan kerja guru akademik dan iklim organisasi di Pusat Tingkatan Enam. Jadual 4 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 ($M = 3.48$, $SD = 0.33$), diikuti dimensi peluang kenaikan pangkat ($M = 3.40$, $SD = 0.52$), penyeliaan ($M = 3.32$, $SD = 0.37$), gaji ($M = 3.11$, $SD = 0.37$), dan dimensi terendah ialah prosedur kerja ($M = 3.06$, $SD = 0.57$).

Jadual 4: Skor Min dan Tahap kepuasan Kerja Guru Akademik Mengikut Dimensi

Dimensi Kepuasan Kerja	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
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
Jumlah Keseluruhan	3.27	0.43	Sederhana

Tahap setiap dimensi iklim organisasi di Pusat Tingkatan Enam di daerah Penampang, Sabah

Manakala Jadual 5 menunjukkan persepsi guru akademik terhadap tahap iklim organisasi secara keseluruhannya juga pada tahap sederhana. Keempat-empat dimensi iklim organisasi menunjukkan pada tahap tinggi kecuali dimensi pendedahan institusi berada pada skor terendah dan berada pada tahap sederhana ($M = 2.90$, $SD = 0.59$), manakala dimensi tingkah laku guru yang profesional mencatat tahap tertinggi ($M = 4.10$; $SD = 0.56$), diikuti dimensi kepemimpinan kolektif ($M = 4.08$; $SD = 0.38$) dan dimensi penekanan kepada pencapaian ($M = 3.82$; $SD = 0.47$).

Jadual 5: Skor Min dan Tahap Iklim Organisasi Mengikut Dimensi

Dimensi Iklim Sekolah	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepemimpinan Kolektif	4.08	0.38	Tinggi
Tingkah Laku Guru yang Profesional	4.10	0.56	Tinggi

Penekanan Kepada Pencapaian	3.82	0.47	Tinggi
Pendedahan Institusi	2.90	0.59	Sederhana
Jumlah Keseluruhan	3.73	0.50	Sederhana

H0² Tidak terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik.

Merujuk kepada Jadual 6, ujian regresi menunjukkan pengaruh iklim organisasi yang menyumbangkan 80 peratus daripada varians ($R^2 = 0.80$) terhadap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam. Manakala, terdapat 20 peratus lagi perubahan dalam kepuasan kerja tidak dapat diramal mungkin disebabkan faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam kajian ini. Memandangkan nilai signifikan adalah kurang daripada $p < 0.50$, ($F = 4.19$, $p < 0.05$), maka Hipotesis Nul 2 (H0²) adalah ditolak. Dapatan ini menunjukkan bahawa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam di daerah, Penampang.

Jadual 6: Analisis Regresi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Guru

Iklim Organisasi	<i>R²</i>	<i>F</i>	<i>Nilai-P</i>
	0.80	4.19	.046

** signifikan $p < .05$; Variabel bersandar: Kepuasan Kerja

Perbincangan Dapatan Kajian

Analisis skor min kepuasan kerja guru akademik berdasarkan pengalaman mengajar menunjukkan perbezaan di setiap kumpulan, tetapi secara keseluruhannya skor min kepuasan kerja guru akademik dengan pengalaman mengajar adalah pada tahap tinggi. Kumpulan guru yang berpengalaman mengajar kurang daripada 3 tahun ($M = 4.22$, $SD = 0.28$) menunjukkan tahap kepuasan kerja yang paling tinggi diikuti kumpulan berpengalaman mengajar 11 – 14 tahun ($M = 4.12$, $SD = 0.27$), kumpulan berpengalaman mengajar 3 – 6 tahun ($M = 4.04$, $SD = 0.17$), dan kumpulan berpengalaman mengajar lebih daripada 14 tahun ($M = 3.96$, $SD = 0.14$), manakala kumpulan yang terendah ialah yang berpengalaman mengajar 7 - 10 tahun ($M = 3.90$, $SD = 0.17$). Dapatan ini menunjukkan semakin lama pengalaman mengajar guru akademik, turut berlaku penurunan tahap kepuasan kerja guru akademik. Ghavifekr dan Pillai (2016), menjelaskan ini antara lain mempunyai perkaitan dengan perubahan polisi pendidikan yang mengubah cara guru-guru untuk mengendalikan tugas mereka. Memandangkan berlaku beberapa perubahan polisi pendidikan Tingkatan Enam, secara tidak langsung telah memberi penurunan kepuasan kerja guru mengikut pengalaman mengajar.

Berdasarkan hasil dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan gender lelaki ($M = 4.06$, $SD = 0.20$) dan wanita ($M = 3.98$, $SD = 0.22$). 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 menyumbangkan ketidaktentuan 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 dan Fauzi, 2016), dan tahap kompetensi.

Dapatan mengenai tahap kepuasan kerja guru akademik Tingkatan Enam pada semua dimensi berada pada tahap sederhana. Dimensi yang mempunyai skor tertinggi adalah dimensi rakan sekerja ($M = 3.48$, $SD = 0.33$), diikuti dimensi peluang kenaikan pangkat ($M = 3.40$, $SD = 0.52$), penyeliaan ($M = 3.32$, $SD = 0.37$), gaji ($M = 3.11$, $SD = 0.37$), dan dimensi terendah ialah prosedur kerja ($M = 3.06$, SD

= 0.57). Dapatan keseluruhan 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. 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 dan Tham, 2014), menyebabkan nilai min terendah terhadap faktor prosedur kerja. 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. Berlaku juga 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 dan Tham, 2014) yang menyebabkan kepuasan kerja guru akademik sederhana bagi dimensi peluang kenaikan pangkat dan penyeliaan.

Dapatan ini mengukuhkan lagi teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang menjelaskan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah saling berkait tetapi dipengaruhi oleh faktor yang berbeza, yang dijelaskan melalui ciri-ciri pekerjaan teori dua faktor. Teori ini merupakan teori keperluan asas dan mengenalpasti faktor kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Ini bermaksud jika pekerjaan dapat memenuhi keperluan beberapa orang individu, akan dapat menjadi sumber kepuasan kerja (Togia, Koustelios, dan Tsigilism, 2004). Merujuk kepada dapatan kajian, semua faktor kepuasan kerja berada pada tahap yang sederhana yang menunjukkan bahawa pekerjaan di Pusat Tingkatan Enam belum dapat memenuhi keperluan semua guru akademik pada tahap maksimum. Beberapa ciri pekerjaan dalam setiap faktor seperti penyeliaan, gaji dan prosedur kerja perlu diterapkan di Pusat Tingkatan Enam, bagi memenuhi kepuasan kerja guru akademik.

Dapatan terhadap semua dimensi iklim sekolah menunjukkan pada tahap tinggi kecuali dimensi pendedahan institusi berada pada tahap sederhana ($M = 2.90$, $SD = 0.59$), manakala dimensi tingkah laku guru yang profesional mencatat tahap tertinggi ($M = 4.10$; $SD = 0.56$), diikuti dimensi kepemimpinan kolektif yang mencatatkan ($M = 4.08$; $SD = 0.38$) dan dimensi penekanan kepada pencapaian ($M = 3.82$; $SD = 0.47$). Dimensi kepemimpinan kolektif menunjukkan tahap tinggi dalam kajian ini, dan menurut Fisher dan Carlyon (2015), memang wujud saling kaitan antara peranan pengetua dalam pembangunan hubungan yang positif dalam kalangan pekerja, iklim sekolah yang positif, dan kejayaan pencapaian pelajar. Oleh itu, secara tidak langsung dapatan ini memberi kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru tersebut. Gulsen dan Gulenay (2014), menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua merupakan faktor utama dalam pembentukan iklim sekolah, dan iklim sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kejayaan pelajar di sekolah.

Dapatan kajian ini selanjutnya menunjukkan terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik dengan pengaruh iklim organisasi yang menyumbangkan 80 peratus daripada varians ($R^2 = 0.80$) terhadap kepuasan kerja guru akademik. Keputusan ini hampir menyamai dengan dapatan kajian Rahimić (2013), yang menjelaskan iklim organisasi mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja, dengan tahap pengaruh adalah 0.87, yang memberi maksud 87 peratus perubahan kepuasan kerja adalah dipengaruhi oleh perubahan iklim organisasi. Pengaruh yang signifikan juga mempunyai persamaan dapatan yang dilakukan oleh Jyoti (2013), dan Treputtharata dan Tayiam (2013).

Dapatan kajian ini menyokong Teori Maslow (1943), yang menjelaskan bahawa faktor motivasi dan keperluan di dalam organisasi memerlukan semua ahli organisasi (pentadbir, guru dan pelajar) untuk produktif bagi mewujudkan tapak asas terhadap kajian organisasi dan iklim sekolah (Rafferty, 2008). Kepenuhan terhadap keperluan asas manusia kepada setiap ahli di sekolah adalah penting bagi mencapai kejayaan sekolah (Howard, Howell dan Brainard, 1987; Schoen dan Teddie, 2008). Sebagai tambahan, pelajar dan guru akan memberi prestasi tinggi dan meningkatkan pencapaian apabila keperluan asas mereka dipenuhi (Heller, 2002; Rooney, 2003). Pengetua yang dapat memenuhi

cadangan dan pendapat guru demi pencapaian akademik, dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru akademik kerana pencapaian akademik antara faktor yang membawa kepada kepenuhan keperluan penghargaan sendiri dan kepenuhan keperluan kesempurnaan sendiri dalam kalangan guru akademik.

Kesimpulan

Dapatan menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja dan tahap iklim organisasi mengikut persepsi guru akademik adalah sederhana secara keseluruhannya. 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 iklim organisasi, semua dimensi mencatatkan tahap yang tinggi kecuali dimensi pendedahan institusi yang mencatatkan tahap sederhana. Manakala, tahap kepuasan kerja mengikut pengalaman mengajar secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi. Ujian-*t* mendapati tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja guru akademik yang signifikan berdasarkan gender. Ujian regresi menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik.

Beberapa cadangan dikemukakan untuk bakal kajian yang seterusnya seperti, membuat perbandingan kepuasan kerja di antara pengajian prauniversiti awam dan swasta dengan variabel-variabel terpilih seperti kesediaan guru akademik, motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Selain daripada itu, membuat perbandingan tahap kepuasan kerja guru akademik mengikut Mod Pusat Tingkatan Enam dengan pendekatan kajian yang berbeza seperti pendekatan kualitatif, serta penentuan lokasi yang lebih luas.

Rujukan

- Abdullah, M. M., Uli, J., & Parasuraman, B. (2009). Job satisfaction among secondary school teachers. *Journal of Humanities*, 13(1), 11–18.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Brown, J.D., & VanWagoner, R.J. (1999). Organisational climate the overlooked dimension of institutional effectiveness. *Paper presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research*, Seattle, WA.
- 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.
- Fisher, A., & Carlyon, T. (2015). School leaders growing leadership from within: A framework for the development of school leaders. *Waikato Journal of Education*, 20(2), 93-102.
- 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 Educ. Rev*, 17, 87-106. DOI 10.1007/s12564-015-9411-8
- 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.
- Gulsen, C., & Gulenay, G. (2014). The principal and healthy school climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42, 93-100.
- 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.
- Heller, A. D. (2002). The power of gentleness. *Educational Leadership*, 59(8), 76-79.
- 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.
- Ho, C.L., & Au, W.T. (2006). Teaching satisfaction scale: Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 172-185.
- Howard, E., Howell, B., & Brainard, E. (1987). *Handbook for conducting school climate improvements projects*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38, 499-534.
- 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.
- 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. (2009). *Surat Pekeliling Bidang Tugas Guru Akademik, Guru Kokurikulum dan Guru Amali Tingkatan 6*. KPM: KP(BPSH-SPSM) 303/01/ (4). (20 Mei 2009).
- Khaziah Abdul Aziz, & Fauzi Hussin. (2016). Pengaruh 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.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Brooks-Cole.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organisational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Press.
- Machado-Taylor, M., White, K., & Gouveia, O. (2014). Job Satisfaction of Academics: Does Gender Matter? *Higher Education Policy*, 27, 363-384.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Martinez, L.A.M., & Hurtado, S.R.F. (2018). Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity? *Review of European Studies*, 10(2), 1-13.
- Massengill, D., Mahlios, B., & Barry, A. (2005). Metaphors and sense of teaching: How these constructs influence novice teachers. *Teaching Education*. 16(3), 213-229.

- 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.
- 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.
- Musah, M.B., Ali, H.M., al-Hudaya, S.H.V., Tahir, L.M., Daud, K., Said, H., & Kamil, N.M. (2016). Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 24(3), 416-438.
- Na-Nan, K., Panich, T., Thipnete, A., & Kulsingh, R. (2016). Influence of Job Characteristic, Organizational Climate, Job Satisfaction and Employee Engagement that Affect the Organizational and Employee that Affect the Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Thailand. *Medwell Journal*, 11(18), 4523-4533.
- Narasimhan, K. (1997). Organizational climate at the University of Branton in 1996. *Total Quality Management*, 8(2/3), 233-237.
- 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.
- Rafferty, T. (2008). School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools. *American Secondary Education*, 31(2), 49.
- Rahimić, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139.
- Rooney, J. (2003). Principals who care: A personal reflection. *Educational Leadership*, 60(6), 76-78.
- Roslee Talip. (2012). *Pengaruh pembangunan staf terhadap pemantapan profesionalisme keguruan guru di Negeri Sabah*. Tesis Kedoktoran. Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial: Universiti Malaysia Sabah.
- Rothwell, W., & Scedl, H. (1992). *The ASTD Reference Guide to Professional Human Resource Development Roles and Competencies*. (2nd Edition). (Vol 1). Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan Priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- Schoen, L., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- 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.
- 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.
- Sukirno, D.S. & Siengthai, S. (2011). Does participative decision - making affect lecturer performance in higher education? *International Journal of Educational Management*, 25(5), 494-508.
- 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.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilism, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library and Information Science Research*, 26, 273-383.

- Treputtharata, S., & Tayiam, S. (2013). School Climate Affecting Job Satisfaction of Teachers in Primary Education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116(2014), 996 – 1000.
- 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.
- Ward, S. J., & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, 103, 1-24.
- 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.
- Yost, D. S. (2006). Reflection and self-efficacy: Enhancing the retention of qualified teachers from a teacher education perspective. *Teacher Education Quarterly*, 33(4), 59–74.