

## Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah dan Kepuasan Kerja dalam kalangan Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan

### *(School Administrator Management Practices and Job Satisfaction among Teachers at National Secondary Schools)*

Farrah Mardinawatiee Komarudin<sup>1\*</sup> , Zahari Hashim<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900 Tanjung Malim, Perak, Malaysia.

Email: mardinawatiee84@gmail.com

<sup>2</sup>Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900 Tanjung Malim, Perak, Malaysia.

Email: zahari@fpe.upsi.edu.my

#### CORRESPONDING

#### AUTHOR (\*):

Farrah Mardinawatiee  
Komarudin  
(mardinawatiee84@gmail.com)

#### KATA KUNCI:

Kadar kepuasan kerja  
Guru-guru  
Pengurusan pentadbir sekolah

#### KEYWORDS:

Level of job satisfaction  
Teachers  
Administration management  
practices

#### CITATION:

Farrah Mardinawatiee Komarudin & Zahari Hashim. (2024). Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah dan Kepuasan Kerja dalam kalangan Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(1), e002543. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i1.2543>

#### ABSTRAK

Tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Malaysia dipercayai rendah dari segi pengiktirafan, seperti yang dirasakan oleh pentadbir sekolah. Ini menunjukkan perkaitan yang kukuh antara tanggungjawab pentadbir sekolah dan tahap kepuasan guru. Tujuan penyelidikan ini adalah untuk menyiasat bagaimana amalan yang dilakukan oleh pentadbir sekolah memberi kesan kepada kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Reka bentuk penyelidikan yang digunakan adalah kaedah kuantitatif deskriptif, dengan saiz sampel 480 individu dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Dapatan penyelidikan ini menunjukkan bahawa pengurusan pentadbir sekolah di sekolah menengah kebangsaan di Perak adalah tinggi, manakala kepuasan kerja guru adalah sederhana. Analisis ANOVA sehalu mendedahkan tiada perbezaan yang signifikan antara tahap pendidikan dan tahun pengalaman dalam kalangan guru. Selain itu, analisis korelasi Pearson sehalu mendedahkan hubungan negatif yang ketara tetapi lemah antara pengurusan pentadbir sekolah dan kepuasan kerja guru sekolah menengah di Perak. Dapatan ini dapat membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam merancang dan melaksanakan prosedur pemantauan dan penilaian secara berkesan untuk sekolah-sekolah di Perak.

#### ABSTRACT

The school administration has found a deficiency in job satisfaction among instructors, specifically regarding acknowledgement and appreciation. This is intricately connected to the duties of school administrators in Malaysia. This study aims to investigate the correlation between the management strategies employed by school

administrators and the degree of job satisfaction among national secondary school teachers in the state of Perak. The research design utilized a descriptive quantitative methodology. A total of 480 individuals were chosen for the sample using a simple random sampling method. The study findings suggest that national secondary school administrators in Perak possess a high level of proficiency in their management skills. On the other hand, the job satisfaction of national secondary school teachers in the same state is somewhat satisfying. The one-way analysis of variance (ANOVA) indicates that there is no statistically significant disparity between the amount of teacher education and the duration of their job. The Pearson correlation analysis reveals a statistically significant and inverse relationship between the quality of administrative administration and the degree of teacher satisfaction among secondary school teachers in Perak. The results of this study are highly significant for the Ministry of Education (MoE) as they aim to establish a conceptual framework for analyzing the existing condition of schools in Perak prior to monitoring or assessing them.

**Sumbangan/Keaslian:** Kajian ini menyumbang kepada literatur berkaitan amalan pengurusan pentadbiran yang lebih efektif dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah.

## 1. Pengenalan

Semakan Separuh Penggal RMK-11 telah dibincangkan semula dengan menumpukan pada objektif pelbagai aspek makro ekonomi bagi tempoh 2018–2020. Ia telah diperkukuh oleh elemen kualitatif melalui pelaksanaan enam tonggak dasar yang ada yang bertujuan untuk meningkatkan ketelusan dan kecekapan perkhidmatan awam, meningkatkan kebajikan penduduk, pembangunan wilayah yang seimbang, pemeraksanaan sumber manusia, dan pembangunan inklusif. Tunjang keempat, berkaitan pemeraksanaan sumber manusia, menekankan akses saksama kepada pendidikan dan latihan berkualiti. Ini menunjukkan komitmen Kerajaan untuk memperkukuh sistem pendidikan negara dengan matlamat untuk meningkatkan kualiti sumber manusia dan memenuhi keperluan pembangunan negara secara keseluruhan ([Kementerian Komunikasi, 2018](#)).

Objektif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, juga dikenali sebagai PPPM 2013-2025, adalah untuk meningkatkan pendidikan asas dengan memberi tumpuan kepada mata pelajaran seperti sains, teknologi, kejuruteraan, dan matematik (STEM), meningkatkan penguasaan dalam bahasa Inggeris, dan memupuk kemahiran berfikir aras tinggi ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013](#)). Selari dengan dasar pendidikan antarabangsa, transformasi sistem pendidikan kebangsaan secara menyeluruh hanya dapat dicapai dengan sistem pentadbiran yang efektif. Kepimpinan yang kuat dan profesional, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, serta lingkungan pembelajaran yang merangsang dan selamat adalah ciri-ciri penting dalam pengurusan pentadbiran sekolah yang berkesan. Dengan melibatkan semua unit pendidikan, pelan ini bertujuan untuk mencapai kekuatan, kecekapan, kualiti, kelestarian, dan kejayaan dalam sistem pendidikan Malaysia dalam tempoh 13 tahun ([Kamarulzaman & Hashim,](#)

2013). Pengurusan pentadbiran sekolah berkesan dicirikan oleh kehadiran kepimpinan yang teguh dan profesional, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, berkongsi visi dan matlamat, pengajaran yang bertujuan, harapan yang tinggi, komuniti pembelajaran, akauntabiliti, dan persekitaran pembelajaran yang merangsang dan selamat (Supriyatna et al., 2016).

Pengurusan yang berkesan memainkan peranan penting dalam mencapai objektif pentadbiran yang berjaya (Mohd Hanif et al., 2015). Komponen penting ini merangkumi pelbagai aktiviti seperti perancangan strategik, organisasi yang cekap, penyelarasan yang lancar, dan kawalan teliti terhadap sumber yang ada dalam organisasi, semuanya bertujuan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Pengurusan yang baik mampu mempengaruhi prestasi kerja guru dengan mencipta persekitaran yang efektif dan memastikan kepuasan kerja guru serta komitmen terhadap organisasi. Pentadbir sekolah memainkan peranan yang penting dalam memastikan pelaksanaan aktiviti yang berjaya untuk meningkatkan prestasi dan kepuasan guru serta kejayaan program bagi murid. Dengan membentuk persekitaran sekolah yang dinamik, pentadbir sekolah dapat mencapai prestasi guru dan murid yang optimum.

Pengurusan pentadbiran sekolah yang berkesan melibatkan aktiviti merancang dan memimpin staf, melakukan perubahan berdasarkan pemantauan dan penyelesaian masalah, dan melaksanakan program-program yang dirancang (Bustang et al., 2020). Kepemimpinan yang berwibawa dan komitmen guru sangat penting dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Pentadbir perlu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang strategi dan teknologi terkini, serta mampu menyelaraskan program-program dengan sistem pendidikan nasional dan Transformasi Nasional 2050 (Arfan & Kiflee, 2018). Faktor-faktor yang penting bagi kejayaan sekolah termasuk pengurusan organisasi, hubungan dengan visi dan matlamat sekolah, dan keupayaan untuk berubah (Kamarulzaman, 2010). Kehadiran pentadbir yang profesional dan mampu mencipta iklim sekolah yang efektif menjadi kunci dalam memotivasikan guru dan pelajar mencapai prestasi terbaik. Menurut Mortimore (1995), pentadbir juga perlu memperhatikan keperluan emosi dan motivasi guru dalam penyeliaan mereka. Untuk mencapai taraf pendidikan yang tinggi, adalah penting untuk mempunyai pelan pelaksanaan yang dilaksanakan dengan baik, struktur sokongan yang teguh, dan kepimpinan yang cekap dan berkebolehan untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Akibatnya, guru memegang jawatan penting dalam memenuhi objektif pendidikan, dan sistem pentadbiran sekolah dikaitkan dengan prestasi guru dan kepuasan kerja (Ismail, 2021). Pentadbir yang cekap mengakui kepentingan memupuk persekitaran sekolah yang menggalakkan yang menangani keperluan emosi dan motivasi guru semasa pengawasan mereka (Moran et al., 2012).

Pendidikan memainkan peranan penting dalam menyediakan pelajar berkualiti untuk memacu pembangunan. Oleh itu, guru perlu dipersiapkan dengan ilmu, kemahiran, dan semangat yang tinggi untuk melaksanakan program pengajaran dan pembelajaran yang menarik, sementara pentadbir sekolah memainkan peranan utama dalam mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif. Sehubungan dengan itu, Malaysia mengiktiraf keperluan untuk menilai dan menambah baik garis panduan amalan pentadbiran yang baik (Saidin et al., 2019). Pentadbir sekolah juga mesti menjamin objektif yang jelas, komunikasi yang berkesan, penguatkuasaan disiplin, dan tumpuan kepada keselamatan. Dalam sektor awam, khususnya dalam pentadbiran sekolah, pelaksanaan prinsip tadbir urus yang cekap memudahkan membuat keputusan yang baik, meningkatkan akauntabiliti untuk pengurusan sumber yang cekap, dan memastikan penggunaan

sumber yang optimum. Penyelidikan [Ahrari et al. \(2021\)](#) menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam pengurusan sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru dan taat setia kepada sekolah. Pemerksaan guru melibatkan peningkatan status guru melalui ganjaran dan insentif, menambah baik persekitaran kerja, melibatkan guru dalam tadbir urus sekolah dan meningkatkan profesionalisme guru.

Pada 2013, Pertubuhan Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) menjalankan penyelidikan yang mendedahkan bahawa hanya 67% guru di seluruh dunia menyatakan kepuasan dengan peranan profesional mereka ([Cayman News, 2014](#)). Apabila guru menjadi lebih berpuas hati dengan tugas mereka, prestasi mereka akan meningkat. Sebaliknya, jika guru kurang berpuas hati dengan tugas mereka, prestasi mereka akan menurun ([Ahiri et al., 2023](#)). Menurut [Ishak \(2000\)](#), pengiktirafan, kepimpinan pentadbiran kerja itu sendiri dan jaminan kerja adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan data dan penyelidikan tersebut, dapat disimpulkan bahawa peratus kepuasan kerja guru di beberapa negara masih rendah dan perlu adanya usaha untuk meningkatkan kondisi dan kepuasan kerja guru. Di samping itu, hasil penyelidikan tersebut juga menunjukkan bahawa kurangnya sokongan daripada pentadbir sekolah dan beban kerja yang berlebihan adalah dua faktor utama yang mempengaruhi peratus kepuasan kerja guru.

[Ingvarson et al. \(2005\)](#) dan [Abdul Rahman et al. \(2019\)](#) mendapati bahawa gaji yang tidak mencukupi, beban kerja yang berlebihan dan kurang pengiktirafan daripada pentadbir mempunyai kesan buruk terhadap kepuasan kerja guru di Malaysia. Begitu juga [Abd. Samad dan Bakar \(2013\)](#) menjalankan penyelidikan yang menunjukkan kepuasan kerja guru di Malaysia berkurangan disebabkan oleh persekitaran kerja yang tidak memberangsangkan, sumber yang tidak mencukupi, dan kekurangan sokongan daripada pentadbir. Oleh itu, pentadbir sekolah adalah mustahak untuk menggunakan amalan pengurusan pentadbiran yang sesuai dan berkesan, sambil memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Tambahan pula, mereka mesti melaksanakan strategi yang sejajar dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 dan jangkaan ibu bapa dan guru untuk meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan. Dalam rangka gelombang ketiga Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, pentadbir sekolah sebagai peneraju utama institusi pendidikan bertanggungjawab memastikan guru mengalami kepuasan kerja yang optimum ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013](#)).

Penyelidikan yang meluas telah dijalankan untuk meneroka perkaitan antara kepuasan kerja dengan peranan pentadbir sekolah. Walau bagaimanapun, kebanyakan penyelidikan ini tertumpu terutamanya kepada guru di Malaysia, dengan itu mengehadkan keluasan penemuan mereka. Hasilnya, tujuan penyelidikan ini adalah untuk menyiasat kesan strategi pengurusan pentadbir sekolah, khususnya pengiktirafan bukan kewangan, pembangunan profesionalisme guru, persekitaran kerja, dan penglibatan dalam pengurusan sekolah, terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Tambahan pula, hasil penyelidikan ini akan menjadi sumber yang berharga untuk pentadbiran sekolah dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Kebudayaan untuk meningkatkan keadaan kerja dan memupuk peningkatan kepuasan kerja dalam kalangan guru.

### 1.1. Objektif Kajian

- i. Menentukan tahap amalan pengurusan pentadbir sekolah, di negeri Perak.

- ii. Menentukan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak.
- iii. Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak berdasarkan tahap pendidikan guru.
- iv. Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak berdasarkan tempoh perkhidmatan guru.
- v. Menentukan hubungan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.

## 1.2. Persoalan Kajian

- i. Apakah tahap amalan pengurusan pentadbir sekolah di negeri Perak?
- ii. Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak?
- iii. Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tahap pendidikan guru?
- iv. Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak berdasarkan tempoh perkhidmatan guru?
- v. Adakah terdapat hubungan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak?

## 1.3. Hipotesis Kajian

H1: Tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tahap pendidikan guru.

H2: Tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tempoh perkhidmatan guru.

H3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.

## 2. Sorotan Literatur

Kerangka teori asas yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah berdasarkan Teori Motivasi-Hygiene oleh [Herzberg \(1966\)](#) dan Teori Pertukaran Sosial oleh [Homans \(1958\)](#). Teori-teori ini telah diteliti secara meluas dari segi kaitannya dengan interaksi antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja yang dialami oleh guru-guru di sekolah menengah kebangsaan yang terletak di Negeri Perak. Tambahan pula, pelbagai teori lain yang berkaitan juga telah diterokai dan diteliti secara menyeluruh dalam penyelidikan ini.

Teori Motivasi-Hygiene yang dicadangkan oleh [Herzberg \(1966\)](#), mencadangkan bahawa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi pekerja di tempat kerja ([Sidik & Nugroho, 2022](#)). Faktor pertama, dikenali sebagai faktor kebersihan, termasuk elemen seperti gaji, keselamatan, dan keadaan kerja, yang penting untuk mengelakkan rasa tidak puas hati tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi. Faktor kedua, dipanggil motivator, termasuk elemen seperti pengiktirafan, kerja yang mencabar, dan peluang untuk kemajuan, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Menurut [Herzberg \(1966\)](#), adalah penting bagi pengurus dan organisasi untuk menyediakan kerja dan peluang yang bermakna untuk pertumbuhan bagi

memastikan pekerja terlibat dan bermotivasi. Walaupun sesetengah pengkritik berpendapat bahawa teori itu terlalu memudahkan motivasi, yang lain menghargai tumpuannya pada faktor intrinsik. Secara keseluruhannya, teori Herzberg (1966) kekal relevan dalam memahami dan mengurus motivasi pekerja.

Menurut Teori Pertukaran Sosial, pengurus dan pentadbir memegang tanggungjawab utama untuk membina suasana kerja yang memupuk pertumbuhan dan kemajuan pekerja, membolehkan mereka mencapai potensi terbaik mereka. Selain itu, untuk mengekalkan tahap motivasi yang tinggi dalam kalangan guru, penggunaan teori motivasi Herzberg (1966) turut dimainkan, yang menekankan bahawa motivasi dipengaruhi oleh gabungan faktor dalaman dan luaran. Teori ini dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan prestasi kerja, memupuk semangat komitmen yang kuat, memupuk kesetiaan kepada organisasi, dan akhirnya mengurangkan kadar pusing ganti guru. Oleh itu, guru memainkan peranan yang penting dalam usaha ini (Wallenburg & Handfield, 2022).

## 2.1. Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah

Amalan pengurusan pentadbiran sekolah adalah satu kerangka kerja yang bertujuan untuk melaksanakan tugas-tugas pengurusan dan pentadbiran dalam pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Mohd Nor et al. (2016), keberkesanan amalan pengurusan kepimpinan kepala sekolah adalah penting dalam mempertingkatkan prestasi akademik di Malaysia. Teori amalan pengurusan pentadbir sekolah juga turut dibahas oleh Ibrahim et al. (2015) tentang amalan kepimpinan distributif dalam pengurusan pentadbiran sekolah menengah di Malaysia dan hasil penyelidikannya menunjukkan bahawa kepimpinan distributif dapat membantu pengurus dan pentadbir sekolah dalam memperbaiki kerjasama dan komunikasi antara staf dan meningkatkan efektif pengurusan sekolah. Daud et al. (2016) memberikan pandangan yang berguna bagi pengurus dan pentadbir sekolah dalam mempelajari amalan terbaik dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah yang berprestasi tinggi. Cabaran-cabaran dalam memimpin sekolah juga ditekankan, dan peranan pentadbir sekolah dalam mengubah sekolah menjadi lebih berjaya ditekankan.

## 2.2. Kepuasan Kerja Guru

Beberapa ahli seperti Herzberg (1966) dan Hackman dan Oldham (1976) berpendapat bahawa faktor-faktor intrinsik seperti pengiktirafan, keberhasilan, dan tanggungjawab merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Namun, ada juga ahli seperti Ewen (1964) yang berpendapat bahawa faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja juga memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja (Hackman & Oldham, 1976). Selain itu, ialah hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja menimbulkan perdebatan kerana beberapa ahli berpendapat bahawa kepuasan kerja dapat meningkatkan prestasi kerja, sementara yang lain berpendapat bahawa hubungan tersebut tidak selalu linear dan bergantung kepada konteks pekerjaan dan individu (Locke, 1969). Dengan pemahaman ini, sekolah dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kualiti pengajaran, pembelajaran, dan prestasi kerja guru, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif pada kualiti pendidikan secara keseluruhan (Zhang et al., 2018).

### 3. Metod Penyelidikan

#### 3.1. Reka Bentuk Penyelidikan

Kaedah kuantitatif digunakan dalam penyelidikan ini untuk mengkaji amalan pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Di bawah bidang kuasa Pejabat Pendidikan Negeri (PPD) Perak, satu soal selidik telah digunakan untuk menjalankan penyelidikan dan telah dihantar kepada semua guru di sekolah menengah kebangsaan di negeri itu. Penyelidikan ini bertujuan untuk mendapatkan maklum balas daripada guru tentang kepuasan kerja mereka serta amalan yang digunakan oleh pentadbir sekolah untuk menguruskan sekolah. Data dikumpul secara rawak daripada populasi penyelidikan pada masa tertentu. Data yang dikumpul telah dianalisis secara statistik menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial versi 26. Objektif analisis ini termasuk menguji hipotesis penyelidikan, mengkaji hubungan antara pemboleh ubah, dan menganalisis corak respons responden. Tujuan penyelidikan kuantitatif ini adalah untuk mengkaji cara pemboleh ubah berinteraksi antara satu sama lain melalui kaedah tinjauan dan penggunaan analisis statistik deskriptif, ANOVA sehalu, dan korelasi Pearson sebagai kaedah inferens statistik. Seterusnya, penyelidik menghubungkan penemuan ini dengan penyelidikan lain yang mengkaji cara pentadbir sekolah menguruskan sistem pendidikan di Malaysia dan negara lain. Oleh itu, reka bentuk penyelidikan ini adalah sesuai untuk mengumpul data populasi yang relevan (Sawyer, 2009).

#### 3.2. Populasi dan persampelan

Penyelidikan ini mengkaji guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) harian di Perak. Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPN Perak) melaporkan bahawa terdapat 273 sekolah menengah sekolah (SMK) di 12 daerah di negeri itu. Akibatnya, penyelidikan ini melibatkan 14,685 guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017). Penyelidikan ini tidak melibatkan guru yang menguruskan sekolah, termasuk pengetua, guru penolong kanan pentadbiran (PK pentadbiran), guru penolong kanan hal ehwal murid (PK HEM), guru penolong kanan kokurikulum (PK kokurikulum), guru penolong kanan mata pelajaran (GKMP) dan guru media. Ini kerana mereka mempunyai tugas yang berbeza daripada guru pengurusan sekolah biasa. Penyelidikan ini lebih tertumpu kepada guru biasa untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pengalaman dan perspektif mereka tentang subjek yang dikaji. Seramai 480 guru telah dipilih secara rawak, dan saiz sampel dikira menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970) serta Sanjaya dan Hernita (2020).

#### 3.3. Instrumen Penyelidikan

Penyelidikan ini menggunakan soal selidik untuk mengumpul data tentang persepsi guru sekolah menengah di peringkat kebangsaan tentang amalan pengurusan pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja mereka. Soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian.

Bahagian A mengandungi data demografi responden, seperti jantina, tempoh perkhidmatan, kelayakan akademik dan gred perkhidmatan. Untuk penyelidikan ini, penyelidik ingin mengetahui apakah elemen demografi ini akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan, dengan penekanan khusus pada kelayakan akademik dan tempoh perkhidmatan guru. Penyelidik menggunakan data

demografi ini untuk melakukan ini. Namun begitu, Bahagian B menilai tahap pengurusan pentadbir sekolah. Data ini telah disesuaikan dengan penyelidikan [Jane Nyambura \(2012\)](#) mengenai faktor amalan pengurusan pentadbir sebagai faktor bebas. Dalam masa yang sama, matlamat bahagian C adalah untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru sepanjang perkhidmatan mereka. Bahagian ini menggunakan item yang diubah suai daripada [Blanz \(2017\)](#). Melalui perbincangan dan persetujuan, pakar yang dilantik telah membuat beberapa perubahan pada struktur ayat dan menambah terma. Ini dilakukan untuk memastikan setiap item sesuai dengan keadaan dan untuk menjadikan maksudnya lebih jelas kepada responden penyelidikan. Kandungan soal selidik disertakan dalam [Jadual 1](#). Bahagian B dan C menunjukkan taburan item untuk setiap instrumen, seperti yang ditunjukkan dalam [Jadual 2](#) dan [Jadual 3](#). Kedua-dua bahagian ini juga menggunakan skala lima likert untuk memudahkan penyelidik menentukan penilaian responden terhadap item yang dianggap sesuai. [Jadual 4](#) menunjukkan nilai skala Lima Likert yang digunakan dalam kedua-dua bahagian ini.

Jadual 1: Kandungan Soal Selidik

Bahagian	Faktor Penilaian	Jumlah Soalan	Skala Jawapan
A	Profil Demografi	6	Pelbagai Pilihan
B	Pemboleh ubah Bebas (Pengiktirafan Bukan Kewangan, Pembangunan Profesional Guru, Persekitaran Kerja Dan Penglibatan Dalam Pengurusan Sekolah.)	16	Skala Lima Likert
C	Pemboleh ubah Bersandar (Kepuasan Kerja)	17	Skala Lima Likert
Jumlah Soalan		39	

Jadual 2: Taburan Item bagi Dimensi Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah (Bahagian B)

Konstruk	Item	Bilangan Item
Pengiktirafan Bukan Kewangan	1, 2, 3	3
Pembangunan Profesionalisme	4, 5, 6, 7, 8	5
Persekitaran Kerja	9, 10, 11	3
Penglibatan Dalam Pengurusan Sekolah	12, 13, 14, 15, 16	5
Jumlah		16

Jadual 3: Taburan Item Bagi Dimensi Kepuasan Kerja Guru (Bahagian C)

Konstruk	Item	Bilangan Item
Prestasi Kerja	1, 2, 3, 4	4
Komitmen Kerja	5, 6, 7, 8, 9	5
Kesetiaan	10, 11, 12, 13	4
Pusing Ganti	14, 15, 16, 17	4
Jumlah		17

Jadual 4: Penjelasan untuk skala Lima Likert yang digunakan dalam Bahagian B dan Bahagian C

Penjelasan	Singkatan	Nilai
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Kurang Setuju	KS	3
Setuju	S	4

Sumber: [Supardi et al. \(2015\)](#)

Pada skala Likert lima mata, terdapat tiga tahap: rendah, sederhana dan tinggi. [Jadual 5](#) memberikan penjelasan tentang setiap skor yang diberikan kepada struktur.

Jadual 5: Pemarkahan Skor Tahap Kepuasan Kerja Guru

Skor Min	Tahap Kecenderungan
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sederhana
3.68 – 5.00	Tinggi

### 3.4. Penyelidikan Rintis

Penyelidikan rintis dijalankan di Sekolah Menengah Kebangsaan Pengkalan, yang terletak di Daerah Lahat, Ipoh, Perak, seramai 30 orang guru telah dipilih secara rawak dari sekolah tertentu untuk menilai kesahan dan kebolehpercayaan instrumen penyelidikan yang digunakan. Satu soal selidik telah diedarkan kepada guru melalui pautan yang disediakan menggunakan bentuk *Google Form*. Selain itu, penyelidik memberikan penerangan ringkas tentang penyelidikan yang dijalankan. Sebelum memberikan jawapan kepada setiap soalan, penyelidik menjelaskan maksud dan tujuan setiap item untuk mengurangkan kekeliruan. Namun begitu, responden digalakkan untuk mendapatkan penjelasan sekiranya diperlukan. Kemudian, sistem SPSS Version 27 digunakan untuk menganalisis data yang dikumpul melalui *Google Form*. Ini termasuk melakukan ujian normaliti untuk setiap pemboleh ubah dan ujian kebolehpercayaan menggunakan *Cronbach Alpha*. [Jadual 6](#) menunjukkan keputusan ujian rintis, yang mengesahkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen soal selidik yang digunakan untuk mencapai objektif penyelidikan. Semua pemboleh ubah menerima markah antara 0.8 dan 0.9.

Jadual 6: Kebolehpercayaan Soalan Selidik Penyelidikan Rintis

Pemboleh Ubah	Item	Bilangan Item	Nilai Alpha Cronbach
Pemboleh ubah bebas – Amalan Pengurusan Pentadbiran Sekolah	B1 – B16	16	.932
Pemboleh ubah bersandar – Kepuasan Kerja Guru	C1 – C17	17	.903

### 3.5. Kaedah Menganalisis Data

Analisis deskriptif dan analisis inferensi adalah dua kaedah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dalam penyelidikan ini. Analisis deskriptif menggunakan peratusan, min, dan sisihan piawai untuk menilai data demografi dan tahap amalan pengurusan pentadbir sekolah dan kepuasan kerja guru. Sebaliknya, analisis inferensi menggunakan Ujian-T dan ANOVA untuk mengkaji perbezaan yang mungkin antara kepuasan kerja guru dan amalan pengurusan sekolah berdasarkan faktor demografi. Selain itu, ujian korelasi Pearson digunakan untuk menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dan amalan pengurusan sekolah mengikut pandangan pentadbir. [Jadual 7](#) menjelaskan kaedah terhadap analisis data secara terperinci.

Jadual 7: Kaedah Menganalisis Data

No.	Objektif Penyelidikan	Persoalan Penyelidikan	Hipotesis Penyelidikan	Analisis Penyelidikan
1.	Menentukan tahap amalan pengurusan pentadbir sekolah, di negeri Perak.	Apakah tahap amalan pengurusan pentadbir sekolah di negeri Perak?		Analisis Statistik Deskriptif: Min dan sisihan piawai.
2.	Menentukan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak.	Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak?		Analisis Statistik Deskriptif: Min dan sisihan piawai.
3.	Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak berdasarkan tahap pendidikan guru.	Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tahap pendidikan guru?	H <sub>1</sub> : Tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tahap pendidikan guru.	Analisis Statistik Inferensi: ANOVA Sehala
4.	Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak berdasarkan tempoh perkhidmatan guru.	Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak berdasarkan tempoh perkhidmatan guru?	H <sub>2</sub> : Tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tempoh perkhidmatan guru.	Analisis Statistik Inferensi: ANOVA Sehala
5.	Menentukan hubungan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.	Adakah terdapat hubungan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak?	H <sub>3</sub> : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.	Analisis Statistik Inferensi: Korelasi Pearson

## 4. Hasil Penyelidikan

### 4.1. Profil Responden Penyelidikan

Jadual 8 adalah taburan responden mengikut jantina, tempoh perkhidmatan, tahap akademik dan gred pekerjaan. Berdasarkan Jadual 8, bilangan responden perempuan 323 orang (67.3%) berbanding responden lelaki iaitu seramai 157 orang (32.7%). Oleh itu, majoriti daripada responden dalam penyelidikan ini ialah guru-guru perempuan. Dari segi tempoh perkhidmatan guru pula, kebanyakan responden telah berkhidmat untuk tempoh yang lama iaitu selama 21 tahun ke atas iaitu seramai 200 orang (41.7%), diikuti dengan tempoh perkhidmatan selama 11 -20 tahun iaitu seramai 181 orang

(37.7%). Manakala tempoh perkhidmatan selama 6 – 10 tahun ialah seramai 77 orang responden (16.0%) dan taburan responden yang paling kurang untuk kategori ini ialah 0 – 5 tahun iaitu seramai 22 orang (4.6%). Taburan responden dari segi tahap akademik mempunyai tiga tahap iaitu Ijazah Sarjana Muda seramai 308 orang responden (84.0%) yang telah mendominasi taburan ini diikuti dengan Ijazah Sarjana iaitu seramai 172 orang (35.8%) dan taburan yang paling kurang ialah Diploma iaitu seramai 87 orang responden (18.1%). Seterusnya, dalam penyelidikan ini, kebanyakan responden mempunyai Gred DG 44 iaitu seramai 175 orang (36.5%) dan Gred DG 48 seramai 148 orang (30.8%). Terdapat responden yang turut mempunyai gred DG 41 dengan seramai 76 orang (15.8%), DG 52 seramai 60 orang (12.5%).

Jadual 8: Taburan Responden Mengikut Jantina, Tempoh Perkhidmatan Guru, Tahap Akademik Guru dan Gred Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	157	32.7
Perempuan	323	67.3
Tempoh Perkhidmatan		
0 – 5 Tahun	22	4.6
6 – 10 Tahun	77	16.0
11 – 20 Tahun	181	37.7
21 Tahun ke atas	200	41.7
Tahap Akademik		
Diploma	87	18.1
Ijazah Sarjana Muda	308	64.2
Ijazah Sarjana	172	35.8
Gred Pekerjaan		
DG 41	76	15.8
DG 44	175	36.5
DG 48	148	30.8
DG 52	60	12.5
DG 54	21	4.4

#### 4.2. Tahap Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah Di Negeri Perak?

Jadual 9 menunjukkan skor min dan sisihan piawai yang menunjukkan tahap amalan pengurusan pentadbir sekolah di negeri Perak.

Jadual 9: Nilai Min Tahap Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah, di Negeri Perak

Dimensi	Min	SP	Tahap
Pengiktirafan Bukan Kewangan	3.83	0.85	Tinggi
Pembangunan Profesional Guru	3.28	0.66	Sederhana
Persekitaran Kerja	3.94	0.83	Tinggi
Penglibatan Dalam Pengurusan Sekolah	4.04	0.71	Tinggi
Tahap Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah, di negeri Perak	3.77	0.76	Tinggi

Analisis yang dijalankan menunjukkan bahawa pentadbir sekolah di negeri Perak mempunyai tahap amalan pengurusan yang tinggi secara signifikan (min = 3.77, SP = 0.76). Hasil analisis menunjukkan bahawa dimensi penglibatan dalam pengurusan sekolah adalah aspek yang paling penting (min = 4.04, SP = 0.71). Dimensi

pembangunan profesional guru adalah lebih rendah dan berada pada tahap sederhana. Secara ringkasnya, penyelidikan mendapati bahawa pentadbir sekolah di Perak mempunyai amalan pengurusan yang tinggi, dengan penekanan khusus pada penglibatan dalam pengurusan sekolah.

#### 4.3. Tahap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Perak?

Jadual 10 menunjukkan skor min dan sisihan piawai yang menunjukkan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.

Jadual 10: Nilai Min Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dimensi	Min	SP	Tahap
Prestasi Kerja	4.15	0.55	Tinggi
Komitmen Kerja	4.07	0.68	Tinggi
Kesetiaan	4.06	0.67	Tinggi
Pusing Ganti	1.57	1.00	Rendah
Tahap Kepuasan Kerja Guru	3.46	0.73	Sederhana

Menurut penyelidikan yang dijalankan, tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan negeri Perak adalah sederhana, dengan skor min 3.46 dan sisihan piawai 0.73. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa aspek yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah prestasi kerja, dengan skor min 4.15 dan sisihan piawai 0.55. Di sisi lain, dimensi pusing ganti menunjukkan tahap kepentingan yang rendah dan mempunyai skor min 1.57 dan sisihan piawai 1.00. Oleh itu, penyelidikan ini menunjukkan bahawa guru sekolah menengah kebangsaan di Perak mempunyai tahap kepuasan kerja yang sederhana, dan prestasi kerja adalah faktor utama yang mempengaruhi tahap kepuasan guru.

#### 4.4. Perbezaan dalam Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Perak Berdasarkan Tahap Pendidikan Guru

Sama ada terdapat perbezaan antara tahap pendidikan guru dan kepuasan kerja mereka boleh dikenal pasti dengan menggunakan kaedah analisis varians sehala (ANOVA). Menurut hipotesis penyelidikan ini, tahap kepuasan kerja guru tidak berubah dengan ketara bergantung kepada tahap pendidikan guru. Dapatan analisis ujian ANOVA, yang dibentangkan dalam [Jadual 11](#) dan [Jadual 12](#), memberikan pandangan untuk menangani persoalan penyelidikan ini.

Jadual 11: Ujian Homogeniti Varians

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0.465	2	477	0.628

Jadual 12: Ujian ANOVA Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tahap Pendidikan Guru

Kategori Tahap Pendidikan	Bilangan (N)	Sumber kepelbagaian	Sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
Diploma	87	Antara Kumpulan	0.059	2	0.030	0.182	0.834
Ijazah Sarjana Muda	403	Dalam Kumpulan	77.599	477	0.163		

Ijazah Sarjana	76		
Jumlah	480	77.658	479

**Jadual 11** adalah dapatan daripada ujian Homogeniti Varians menunjukkan statistik *Levene* adalah sig ( $p > 0.05$ ) maka ketiga-tiga kumpulan mengikut kelayakan akademik ini mempunyai keseragaman varians dan membolehkan data ini diuji dengan ANOVA satu hala yang mana syarat keseragaman varians telah dapat dipenuhi.

Dalam penyelidikan ini, penyelidik menjalankan ujian Anova sehalu untuk mengkaji kesan tahap pendidikan guru terhadap kepuasan kerja guru. **Jadual 12** menunjukkan hasil bahawa terdapat tiga peringkat pendidikan: Diploma, Ijazah Sarjana Muda, dan Ijazah Sarjana. Seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 12**, analisis ANOVA menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan statistik yang signifikan antara ketiga-tiga peringkat pendidikan guru sekolah menengah. Nilai F (2,477) ialah 0.182, dan nilai p adalah 0.834. Oleh itu, kerana tiada perbezaan yang ketara dilihat dalam ujian post-hoc menggunakan ujian HSD Turki, perbandingan ini tidak diperlukan. Akibatnya, hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahawa kepuasan kerja guru tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap pendidikan guru tidak dapat ditolak.

#### 4.5. Perbezaan dalam Tahap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Negeri Perak Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru?

ANOVA sehalu telah digunakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan antara kepuasan kerja guru dan tempoh perkhidmatan. Hipotesis persoalan ini adalah tahap kepuasan kerja guru tidak banyak berbeza bergantung pada masa mereka bekerja sebagai guru. **Jadual 13** dan **Jadual 14** menunjukkan keputusan analisis ANOVA untuk menjawab soalan penyelidikan.

Jadual 13: Ujian Homogeniti Varians

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.630	3	476	0.182

Jadual 14: Ujian ANOVA Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru

Kategori Tahap Pendidikan	Bilangan (N)	Sumber kepelbagaian	Sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
0 – 5 Tahun	45	Antara Kumpulan	0.581	3	0.194	1.502	0.213
6 – 10 Tahun	146	Dalam Kumpulan	61.349	476	0.129		
11 – 20 Tahun	156						
21 Tahun dan ke atas	133						
Jumlah	480		61.930	479			

**Jadual 13** adalah dapatan daripada ujian Homogeniti Varians menunjukkan statistik *Levene* adalah sig ( $p > 0.05$ ), maka keempat-empat kumpulan mengikut tempoh perkhidmatan guru ini mempunyai keseragaman varians dan membolehkan data ini diuji dengan ANOVA satu hala yang mana syarat keseragaman varians telah dapat dipenuhi.

Terdapat empat kategori tempoh perkhidmatan dari 0 hingga 5 tahun, 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 20 tahun dan 21 tahun ke atas untuk menunjukkan kesan tempoh perkhidmatan guru terhadap tahap kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan dalam [Jadual 14](#). Secara keseluruhannya, hasil analisis ANOVA, seperti yang ditunjukkan pada [Jadual 14](#), menunjukkan bahawa tiada perbezaan signifikan didapati antara tempoh perkhidmatan guru sekolah menengah yang berbeza, dengan nilai  $F(3,476) = 1.502$  dan  $p = 0.213$ . Memandangkan tiada perbezaan yang ketara, perbandingan ujian post-hoc menggunakan ujian HSD Tukey juga tidak perlu dilaporkan. Oleh itu,  $H_0$  yang menyatakan bahawa tidak terdapat perbezaan yang ketara dalam tahap kepuasan kerja guru berdasarkan tempoh perkhidmatan mereka ditolak.

#### 4.6. Hubungan Antara Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Perak?

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara tindakan yang diambil oleh pentadbir sekolah dan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak, kaedah korelasi Pearson *Product Moment* telah digunakan. Ia adalah hipotesis bahawa tiada hubungan yang ketara antara kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak dan cara pentadbir sekolah menguruskan sekolah. Untuk menjawab persoalan penyelidikan ini, hasil analisis ujian korelasi Pearson *Product Moment* disertakan dalam [Jadual 15](#).

[Jadual 15](#) menerangkan Ujian korelasi Pearson *Product Moment* digunakan untuk mengukur tahap korelasi antara amalan pengurusan yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah di negeri Perak.

Jadual 15: Ujian korelasi Pearson *Product Moment* antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah di negeri Perak

Pemboleh ubah		Prestasi Kerja	Komitmen Kerja	Kesetiaan	Pusing Ganti	Kepuasan Kerja Guru
Pengiktirafan	<i>r</i>	0.491	0.555	0.500	- 0.092	- 0.121
Bukan	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kewangan						
Pembangunan	<i>r</i>	0.501	0.603	0.531	- 0.166	- 0.173
Profesional	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Guru						
Persekitaran	<i>r</i>	0.593	0.707	0.631	- 0.167	- 0.144
Kerja	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Penglibatan	<i>r</i>	0.662	0.739	0.683	- 0.166	- 0.163
dalam	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Pengurusan Sekolah						

[Jadual 15](#) menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik ( $p = 0.001$ ) antara kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak dan empat dimensi pengurusan pentadbir sekolah. Tambahan pula, pekali korelasi ( $r$ ) bagi keempat-empat dimensi pengurusan pentadbir sekolah menunjukkan hubungan yang kuat ( $0.3 < r < 0.7$ ) dengan kepuasan kerja guru dari segi prestasi kerja, komitmen kerja, dan kesetiaan, tetapi hubungan yang lemah ( $- 0.3 < r < 0$ ) dengan perolehan. Untuk menentukan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah ini, skala kekuatan hubungan yang dicipta oleh [Cohen et al. \(2011\)](#) digunakan.

Secara amnya, hasil analisis korelasi menunjukkan perkaitan negatif yang lemah (-0.3 daripada r) antara pemboleh ubah bersandar (kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak) dan pemboleh ubah bebas (pengurusan pentadbir sekolah). Tambahan pula, penemuan ujian korelasi menunjukkan hubungan yang signifikan pada ( $p < 0.001$ ). Oleh itu, Ho5 mendakwa bahawa "tiada hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak." Analisis ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara amalan pengurusan yang digunakan oleh pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja guru yang rendah di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Tetapi semua aspek pengurusan pentadbir sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Ini sejajar dengan penyelidikan terhadap kedua-dua pemboleh ubah.

## 5. Perbincangan Penyelidikan

### 5.1. Tahap Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak

Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa guru sekolah menengah kebangsaan menilai tindakan pentadbir sekolah di negeri Perak dengan sangat baik, dengan nilai minimum 3.77. Dalam penilaian keempat-empat dimensi amalan pengurusan pentadbir sekolah, yang terdiri daripada pengiktirafan bukan kewangan, persekitaran kerja dan penglibatan guru dalam pengurusan sekolah, guru menunjukkan tahap peningkatan. Pembangunan profesional guru adalah sederhana. Ini menunjukkan bahawa pentadbiran sekolah menengah kebangsaan negeri Perak menggunakan kaedah pengurusan yang baik. Penyelidikan [Daud et al. \(2015\)](#), yang menunjukkan bahawa amalan pengurusan pentadbiran digabungkan dengan elemen kepimpinan di sekolah kebangsaan di kawasan utara Malaysia, mencapai keputusan yang serupa. Menurut [Wong dan Goh \(2015\)](#), pemimpin organisasi memainkan peranan penting dalam memimpin bawahan mereka untuk memastikan kejayaan syarikat.

Hasil penyelidikan ini mendapati bahawa aspek penglibatan guru dalam pengurusan sekolah mempunyai amalan pengurusan pentadbir sekolah yang paling berkesan, dengan minimum nilai 4.04. Hal ini menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja guru dipengaruhi paling banyak oleh kerjasama pentadbir-guru dan penglibatan mereka dalam pengurusan sekolah. Dapatan penyelidikan ini turut bersesuaian dengan penyelidikan [Taylor et al. \(2015\)](#), [Haider et al. \(2017\)](#) serta penyelidikan ([Woo et al., 2018](#)) yang telah membuktikan bahawa amalan pengurusan pentadbir sekolah memberi kesan yang signifikan kepada pekerja dari segi tingkah laku, kepuasan kerja dan motivasi mereka terhadap organisasi. Hasil penilaian daripada responden penyelidikan ini telah membuktikan bahawa penglibatan guru dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah telah memainkan peranan dan tanggungjawab yang penting untuk mencapai kepuasan kerja guru. Ini adalah kerana penglibatan guru dalam proses pengurusan dan pentadbiran sekolah dapat meyakinkan guru-guru dan mereka akan memberi komitmen dengan lebih rela hati dan mendapat kepuasan yang lebih baik serta dapat mencapai kata sepakat terhadap arahan dan perancangan yang dibina oleh pihak pentadbir sekolah untuk mencapai matlamat pendidikan di sekolah. Menurut [Billy dan Taat \(2020\)](#), budaya dan sokongan daripada pihak pentadbir sekolah merupakan faktor yang berpengaruh yang menyumbang kepada komitmen guru dalam menunaikan tanggungjawab mereka.

Dalam amalan pengurusan pentadbir sekolah, dimensi persekitaran kerja (min = 3.94) dan pengiktirafan bukan kewangan (min = 3.83) adalah penting kerana guru yang mendapat sokongan akan berasa lebih puas untuk bekerja. Elemen ini sangat penting dalam membina persekitaran kerja yang positif dan kondusif kepada para guru. Ini adalah kerana produktiviti guru adalah sangat bergantung kepada emosi dan kepuasan kerja guru. Bersesuaian dengan hasil dapatan penyelidikan [Abd Latib \(2021\)](#) yang telah membuktikan tahap kepimpinan transformasional yang tinggi akan meningkatkan komitmen afektif pekerja dan sekali gus meningkatkan tingkah laku kewargaan organisasi. Ikatan emosi dan cinta terhadap profesion guru akan membawa kepada kerelaan guru untuk melipatgandakan usaha dan memberi komitmen yang tinggi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran peribadi dari semasa ke semasa.

Dimensi pembangunan profesional guru (min = 3.28) penting untuk perkembangan organisasi dari satu tahap ke tahap yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, latihan dan program-program yang dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman guru wajar dilaksanakan bagi mengekalkan produktiviti seluruh warga sekolah.

Tuntasnya, amalan pengurusan pentadbir sekolah adalah peneraju utama dalam mentransformasikan budaya dan pencapaian organisasi sekolah. Dalam pada itu, pentadbir sekolah juga sangat memerlukan kerjasama dan sokongan yang baik daripada guru-guru dan para pelajar untuk mencapai matlamat pendidikan kebangsaan dan dalam organisasi sekolah itu sendiri. Kejayaan sesebuah sekolah yang berkesan dinilai bukan sahaja daripada kejayaan melahirkan pelajar-pelajar yang cemerlang daripada aspek akademik sahaja tetapi juga cemerlang dalam sektor bukan akademik, akhlak serta membina modal-modal insan yang mempunyai sifat tanggungjawab terhadap agama, bangsa dan negara.

## 5.2. Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak

Di negeri Perak, penilaian kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan mencapai nilai yang sederhana, dengan markah minimum 3.46. Penarafan prestasi kerja, komitmen, kesetiaan, dan kadar pusing ganti purata yang rendah menunjukkan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Perak sederhana. Dalam semua institusi pendidikan, kepuasan kerja adalah penting. Masyarakat mengiktiraf perguruan sebagai kerjaya yang dihormati. Oleh itu, elemen ini perlu dipertingkatkan untuk memastikan guru kepuasan kerja dalam pelbagai aspek, termasuk pemenuhan diri, proses pengajaran dan pembelajaran (PdP), dan persekitaran tempat kerja mereka ([Roslan & Mohd Sharihan, 2019](#)). Guru juga harus menyedari bahawa kepuasan kerja dan komitmen adalah penting untuk meningkatkan sekolah. Selain itu, tahap kepuasan kerja yang tinggi menyumbang kepada kualiti kerja yang lebih baik ([Park, 2005](#); [George & Marino, 2011](#)). Akibatnya, ini mempunyai keupayaan untuk menjadikan persekitaran sekolah dan pengalaman pembelajaran pelajar lebih bermakna ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013](#)).

Dapatan penyelidikan menunjukkan bahawa prestasi kerja (min = 4.15) dan komitmen (min = 4.07) adalah faktor penting dan saling berkaitan bagi guru dalam memenuhi tugas mereka terhadap pelajar dan proses pengajaran. Guru menunjukkan usaha yang berdedikasi untuk memastikan kejayaan setiap pelajar, kerana matlamat dan aspirasi utama mereka adalah untuk mendidik semua pelajar di sekolah untuk mencapai kejayaan. Selain itu, guru mengiktiraf tanggungjawab mereka dalam memupuk

hubungan positif di kalangan pelajar mereka dan mengurangkan sebarang ketegangan yang mungkin timbul. Adalah diperhatikan bahawa guru yang memperoleh kepuasan daripada kerja mereka menyumbang kepada persekitaran pengajaran yang lebih menyokong. Akibatnya, mereka menetapkan jangkaan yang lebih tinggi untuk pelajar mereka dan mempunyai rasa akauntabiliti yang lebih besar untuk hasil pembelajaran mereka (Yousaf et al., 2014).

Tahap kesetiaan guru (dengan min 4.06) mempunyai kesan yang ketara terhadap tingkah laku dan prestasi kerja mereka, yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan produktiviti (Ali et al., 2018). Selain itu, kesetiaan ini memupuk hubungan positif dengan pelajar dan memupuk suasana pembelajaran yang menggalakkan, terutamanya apabila menilai keberkesanan guru dalam institusi pendidikan. Tambahan pula, komitmen guru terhadap profesion mereka menimbulkan perasaan sayang dan ketaatan kepada sekolah, mendorong mendorong mereka untuk terlibat secara aktif (Jaafar, 2005).

Apabila pekerja berpuas hati dengan kerja mereka, mereka lebih cenderung untuk terus bekerja untuk organisasi dan terus bekerja di sana. Jika pelbagai aspek pekerjaan mereka selaras dengan keperluan dan keinginan peribadi mereka, mereka akan mengabdikan diri mereka dengan sepenuh hati untuk kerja mereka. Dedikasi yang tidak berbelah bahagi ini berpunca daripada kepercayaan bahawa selagi keperluan mereka dipenuhi dan harapan mereka dipenuhi, tidak ada alasan yang kukuh untuk mereka mencari pekerjaan di tempat lain.

### **5.3. Hubungan Antara Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak**

Hasil analisis korelasi penyelidikan ini menunjukkan hubungan negatif yang lemah ( $-0.3 < r < 0$ ) antara pemboleh ubah bersandar, yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak, dan pemboleh ubah tidak bersandar, yang merujuk kepada amalan pengurusan yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah. Selain itu, penyelidikan ini menunjukkan bahawa keempat-empat dimensi amalan pengurusan pentadbir sekolah mempunyai hubungan yang tidak baik, walaupun dengan nilai yang rendah. Dimensi pengiktirafan bukan kewangan mempunyai korelasi yang paling tinggi daripada semua dimensi ini. Sebaliknya, daripada semua metrik, penglibatan guru dalam pengukuran metrik dalam pengurusan sekolah menunjukkan nilai yang paling rendah.

Selain itu, penyelidikan ini menyokong dapatan kajian oleh Goh dan Azlin (2019) bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dan strategi yang dipilih oleh pengurusan sekolah. Pentadbir sekolah menunjukkan pengambilalihan terhadap pekerja mereka, menurut Wynn (2019), yang membawa kepada hubungan yang lebih baik dan kepuasan kerja. Secara amnya, guru mendapat kedua-dua keseronokan dan kepuasan dengan kerja mereka semasa mereka bekerja di sekolah. Oleh itu, guru meletakkan amalan pentadbir sekolah sebagai elemen penting dalam menilai tahap kepuasan mereka dengan kerja mereka. Selain itu, penyelidikan ini selaras dengan dapatan kajian buat oleh Abdullah dan Mansor (2019), yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja keseluruhan guru di sekolah menengah kebangsaan Perak dan tahap amalan organisasi pembelajaran ( $r=0.41, p=0.00$ ).

Hasil kajian ini menguatkan kesimpulan yang dicapai oleh [Goh dan Azlin \(2019\)](#) bahawa terdapat korelasi yang ketara antara kepuasan kerja guru dan cara pentadbir sekolah melihat perkara. Pentadbir sekolah boleh menunjukkan keprihatinan mereka terhadap pekerja mereka dengan melakukan perkara-perkara seperti yang dinyatakan oleh [Wynn \(2019\)](#), yang seterusnya menghasilkan hubungan yang lebih baik yang menyumbang kepada kepuasan pekerja. Pengalaman kerja dan kepuasan kerja guru terutamanya diperoleh daripada institusi pendidikan. Akibatnya, guru percaya bahawa amalan pentadbir sekolah adalah penting untuk menilai tahap kepuasan kerja mereka. Selain itu, kajian ini selaras dengan penemuan [Abdullah dan Mansor \(2019\)](#) yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja keseluruhan guru di sekolah menengah kebangsaan Perak ( $r=0.41$ ,  $p=0.00$ ).

## 5. Kesimpulan

Penyelidikan ini menunjukkan bahawa pentadbir sekolah boleh meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di Perak, Malaysia. Jelaslah bahawa terdapat hubungan antara keputusan penyelidikan dan kemungkinan untuk meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan. Sebagai bukti, model kepuasan kerja guru telah digabungkan dengan teori amalan pengurusan pentadbir sekolah. Penyelidikan ini juga boleh membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) membangunkan rangka kerja konsep yang menggambarkan keadaan semasa sekolah dengan tepat. Ini akan membolehkan KPM memantau dan menilai dengan berkesan sekolah di Perak. Ini akan memudahkan penyebaran dan pembetulan amalan yang digunakan di sekolah-sekolah negeri. Oleh itu, dapatan penyelidikan ini boleh menjadi panduan untuk menilai keberkesanan kerja dan memaklumkan usaha untuk menambah baik pada masa hadapan.

### **Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)**

Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

### **Penghargaan (*Acknowledgement*)**

Terima kasih kepada pensyarah penyelia yang banyak memberi bimbingan dalam menghasilkan kajian ini. Terima kasih juga kepada semua responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

### **Kewangan (*Funding*)**

Kajian ini menerima sebarang tajaan daripada bahagian tajaan KPM melalui tajaan pengajian HLP.

### **Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)**

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

## Rujukan

- Abd Latib, N. A. (2021). Nilai-nilai keusahawanan mahasiswa akademi pengajian islam kontemporari terhadap keinginan membuka perniagaan selepas tamat pengajian. *Journal of Fatwa Management and Research*, 26(2), 172-183. <https://doi.org/10.33102/jfatwa.vol26no2.408>
- Abd. Samad, A. A., & Bakar, A. R. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 38(1), 1-9.
- Abdul Rahman, N. A., Razak, R. A., & Othman, N. (2019). The influence of work environment on job satisfaction of teachers in Selangor. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11), 150-160.
- Abdullah, H., & Mansor, M. (2019). Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan harian negeri Perak. *E-Academia Journal*, 8(1). doi:10.24191/e-aj.v8i1.6668
- Ahiri, J., Dunifa, L., Ramly, M. I., & Ahiri, Y. (2023). The effect of job satisfaction on teachers' performance: A survey with elementary school teachers in Kendari City, Indonesia. *International Journal of Education, Learning and Development*, 11(1), 71-81. <https://doi.org/10.37745/ijeld.2013/vol11n17181>
- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremohzzabieh, Z., Mohd Rasdi, R., & Abu Samah, A. (2021). Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A Meta-Analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1898737>.
- Ali, S. H., Bahron, A. H., & Sondoh Jr, S. L. (2018). Kaitan antara kepimpinan, prestasi kerja, kepuasan kerja dan niat meletakkan jawatan dalam kalangan kakitangan Akademik Politeknik di Malaysia. *Journal of the Asian Academy of Applied Business (JAAAB)*, 5.
- Arfan, N. F., & Kiflee, D. N. A. (2018). Kepimpinan pengajaran, sekolah berkesan dan peradaban organisasi di pedalaman Sarawak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(2), 127-136.
- Billy, L. J., & Taat, M. S. (2020). Budaya sekolah: Hubungannya dengan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(10), 207-216. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i10.511>
- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-informed social work*, 14(1), 35-50.
- Bustang, B., Kadir, A., & Azahan, A. (2020). Komitmen dalam pengurusan kualiti di sekolah: Konsep dan kerelevanannya. *Akademika*, 90(3), 71-83.
- Cayman News. (2014, June 26). OECD: Teachers love their job but feel undervalued. *Cayman News Service Archive*. <https://archive.caymannewsservice.com/2014/06/26/oecd-teachers-love-their-job-but-feel-undervalued/>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7th ed. New York.
- Daud, Y., Don, Y., Raman, A., Daud, R., & Hussin, F. (2015). Distributive leadership among leaders in effective schools. *Journal of Teaching and Education*, 4, 423-433.
- Daud, Y., Yusof, N. M., & Hassan, M. F. (2016). Kepemimpinan dan pengurusan sekolah berprestasi tinggi: Satu kajian kes di Malaysia. *Journal of Educational Management*, 4(2), 26-36.
- Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generalisability of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48, 1964, pp. 161.

- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989–1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>
- Goh, Y. S. & Azlin Norhaini. M. (2019). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di daerah Seremban. *ICOFEA 2019 Conference Proceeding*, 143-150. <https://www.masree.info/icofea-2019/>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haider, S., Nisar, Q. A. L. I., Gill, S. S., & Ali, Z. (2017). Ensuring citizenship culture: A longitudinal study of transformational leadership. *Journal of Business and Social Development* 5(2), 25–35. Penerbit Universiti Malaysia Terengganu.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing Company.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Ibrahim, M. Z., Abdul Hamid, S. S., & Yaacob, A. (2015). Amalan kepimpinan distributif dalam pengurusan pentadbiran sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 3(1), 68-82.
- Ingvarson, L., Meiers, M., & Beavis, A. (2005). Factors affecting the impact of professional development programs on teachers' knowledge, practice, student outcomes & efficacy. *Education Policy Analysis Archives*, 13(10). <https://doi.org/10.14507/epaa.v13n10.2005>
- Ishak, S. J. (2000). *Motivasi kerja di kalangan guru-guru Jabatan Agama Islam Selangor (JAIS) di Sabak Bernam* [Tesis Sarjana Pendidikan]. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Ismail, M. R. (2021). Amalan pengurusan program akademik pentadbir dan perkembangan murid berprestasi rendah akademik di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan. *PANRITA: Journal of Science, Technology, and Arts*, 1(1).
- Jaafar, M. N. (2005). Kepimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru : satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jane Nyambura. (2012). Influence of school administrative practices on teachers' job satisfaction in secondary school in Kirinyaga Central Sub Country, Kenya. *Educational Administration of Kenya*.
- Kamarulzaman, K. (2010). Management of effective schools in Malaysia: Issue and Challenges. *University Pendidikan Sultan Idris*.
- Kamarulzaman, W., & Hashim, R. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025: Unity among students. *SSRN* 2302609. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2302609>
- Kementerian Komunikasi. (2018, December 17). *Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020*. <https://www.kkd.gov.my/pdf/KPI/PPD%20KSP.pdf>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya, Malaysia. Diperoleh daripada <https://www.moe.gov.my/muat-turun/penerbitan-dan-jurnal/1818-pelan-pembangunan-pendidikan-2013-2025>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Jabatan Pendidikan Negeri Perak*. Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://www.moe.gov.my/korporat/jabatan/jabatan-pendidikan-negeri-perak>.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Mohd Hanif, M. Z., Syarifah Sofia, A. R., Norhazwani, H., & Azlin Norhaini, M. (2015). Profil tret personaliti pengetua cemerlang dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. In *ASEAN Comparative Education Research Conference*. Fakulti Pendidikan UKM.
- Mohd Nor, M. R., Mohd Saat, R., & Ahmad, M. S. (2016). Keberkesanan amalan pengurusan kepimpinan kepala sekolah dalam mempertingkatkan prestasi akademik di Malaysia. *Journal of Educational Management*, 4(1), 25-36.
- Moran, E., Carlson, J. S., & Tableman, B. (2012). School climate and learning. In N. M. Seel (Ed.), *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (pp. 2962-2966). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6\\_396](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_396)
- Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools*. Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminudin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Park, C. L. (2005). Religion as a meaning-making framework in coping with life stress. *Journal of Social Issues*, 61(4), 707-729. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00428.x>
- Roslan, A. R., & Mohd Sharihan, M. H. (2019). Kepentingan iklim sekolah dalam mempengaruhi prestasi dan komitmen kerja guru. *Journal of Management and Operation Research*, 1(24), 1-8.
- Saidin, S. Z., Badara, M. S., & Ahmi, A. (2020). Assessment of the governance practices in public sector: case studies of Malaysian Federal Government Agencies. *Journal of Governance and Integrity*, 2(2), 45-52. <https://doi.org/10.15282/jgi.2.2.2019.5472>.
- Sanjaya, V. F., & Hernita, S. J. (2020). Online consumer review, brand community, trust and consumer purchase decisions in Indonesia. *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(02), 276. <https://doi.org/10.30868/ad.v4i02.945>.
- Sawyer, S. F. (2009). Analysis of variance: The fundamental concepts. *Journal of Manual & Manipulative Therapy*, 17(2), 27E-38E. <https://doi.org/10.1179/jmt.2009.17.2.27E>
- Sidik, R., Pogo, T., & Nugroho, R. E. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bawana Margatama. *Procuratio: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27-42.
- Supardi, S., Azman, M. N. A., Mustapha, R., Che Rus, R., & Che Kob, C. G. (2015). Tahap Kecerdasan Emosi Guru Pelatih Teknikal dan Vokasional di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Sains Humanika*, 8(1). <https://doi.org/10.11113/sh.v8n1.608>
- Supriyatna, Y., Nugraha, N., & Ramdhany, M. A. (2016, August). A model of effective school management at vocational high schools. In *2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship* (pp. 579-584). Atlantis Press.
- Taylor, T. Z., Psootka, J., & Legree, P. (2015). Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 120-136. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2013-0008>
- Wallenburg, C. M., & Handfield, R. (2022). Chapter 17: Social exchange theory, In *Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research*. (pp. 267-282). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839104503.00021>

- Wong, N. Y., & Goh, C. L. (2015). Effective school management and teacher job satisfaction: Perspectives from Singapore. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(1), 34-49.
- Woo, H., Kim, W., Yi, Y., & Yoon, G. (2018). Examining training performance of TVET trainers with/without TVET certificate in the Republic of Korea. *Journal of Technical Education and Training*, 10(2).
- Wynn, S. C. (2019). *What research says about leadership styles and their implications for school climate and teacher job satisfaction*. [Master of Education] Applied Research Projects. Retrieved from [https://digitalcommons.cedarville.edu/education\\_research\\_projects/7](https://digitalcommons.cedarville.edu/education_research_projects/7)
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., Saddiqui, A. (2014), Impact Of Financial And Non Financial Rewards On Employee Motivation. *Middleeast Journal Of Scientific Research*. 21(10):1776-1786.
- Zhang, Y., Li, J., Liu, Y., & Luo, Y. (2018). Job satisfaction among Chinese teachers: A hierarchical meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Education*, 38(4), 495-512.