
AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI MAKTAB RENDAH SAINS MARA

Hanifa Maosin¹ *Jamalul Lail Ab Wahab^{2*}

Fakulti Pendidikan

Universiti Kebangsaan Malaysia

*P110686@siswa.ukm.edu.my*¹, *jamall64@ukm.edu.my*²

Abstrak

Kepuasan kerja di kalangan guru adalah penting sebagai jaminan pulangan kepada mereka untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik di sekolah. Namun, kepuasan kerja guru mempunyai kaitan dengan tahap amalan kepimpinan di kalangan pemimpin sekolah mereka. Justeru, objektif kajian ini dijalankan bagi melihat hubungan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian juga melihat sama ada wujud hubungan antara kepuasan kerja guru dengan tempoh perkhidmatan guru. Kajian tinjauan berbentuk kuantitatif ini melibatkan 170 orang responden dari jumlah 303 orang guru di empat buah Maktab Rendah Sains MARA Zon Negeri Terengganu. Dapatan kajian akan dijadikan maklumat kepada pihak Majlis Amanah Rakyat (MARA), Bahagian Pendidikan MARA (BPM) dan pengetua sendiri perkaitan antara pemboleh ubah kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru di empat MRSM terpilih. Instrumen kajian ini adalah menggunakan borang soal selidik yang terbahagi kepada tiga (3) bahagian; Bahagian A, B dan C berdasarkan instrumen Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS). Proses analisis data menggunakan perisian 'Statistical Package for the Social Science' (SPSS) Kaedah Korelasi Spearman's Rho digunakan dengan melakukan dua ujian analisis iaitu analisis data secara statistik deskriptif dan analisis data secara inferensi. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru. Namun begitu, tidak wujud hubungan signifikan kepuasan kerja guru dengan tempoh perkhidmatan.

Kata Kunci: *Amalan Kepimpinan, Instruksional, Kepuasan Kerja Guru, Pengetua*

I. PENGENALAN

Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) adalah salah satu cabang dalam kepelbagaian institusi sekolah yang menjadi pilihan pegang taruh di Malaysia. Perkembangan pendidikan di Malaysia dan global telah memberikan cabaran baharu kepada Pentadbiran dan pengurusan pendidikan di Maktab Rendah Sains MARA dan seperti institusi pendidikan lain di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia, Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) mempunyai misi dan visi yang sejajar dengan pembangunan pendidikan. Dalam perkara ini, sama seperti sekolah-sekolah lain di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia, keupayaan sesebuah MRSM dalam merealisasikan visi dan misi ini dipengaruhi oleh prestasi keseluruhan institusi ini. Prestasi institusi dipengaruhi oleh pihak yang terlibat

secara langsung dalam perjalanan aktiviti serta perkembangan institusi MRSM seperti pemimpin sekolah, guru, kakitangan, murid dan juga ibu bapa. Kajian ini akan melihat tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA yang berperanan dalam memastikan proses pembelajaran formal di dalam kelas atau informal di luar kelas berjalan lancar. Prestasi dan kepuasan kerja guru pula mempunyai hubung kait dengan pengaruh gaya kepimpinan pemimpin sekolah yang mempengaruhi tahap motivasi kerja guru. Aspek kepimpinan organisasi juga adalah penting untuk memastikan kelestarian sistem pendidikan sekolah, terutamanya melibatkan pengetua. Sekolah adalah sebuah organisasi yang diketuai oleh kepimpinan yang menerajui organisasi tersebut (Anita dan Zuraidah 2018). Menurut, Mohd Akhmarudin Mohd Yusoff, pemimpin haruslah bijak memilih gaya kepimpinan

di sekolah seiring dengan cabaran yang sentiasa bertambah dan perkembangan sesama [1].

Kepimpinan instruksional adalah bentuk kepemimpinan yang menggalakkan pengetua dan guru bekerja bersama sebagai rakan kerja untuk meningkatkan kualiti pembelajaran dan pengajaran di sekolah [2]. Pengetua bertanggungjawab untuk mewujudkan suasana kerja yang menggalakkan kerjasama, perkongsian kepakaran dan kerja berpasukan. Namun menurut Quah Cheng Sim, terdapat pengetua yang tidak meletakkan kepemimpinan instruksional sebagai tanggungjawab mereka kerana kekurangan kemahiran dan latihan, kekurangan sokongan daripada pihak atasan dan masyarakat serta kekurangan visi, komitmen dan semangat [3]. Selain itu, terdapat beberapa kekangan kepada kepemimpinan instruksional pengetua seperti komitmen kerja pengetua, kos dan hubungan dengan kakitangan [4]. Hasil kajian lepas menunjukkan beberapa perkara yang memainkan peranan penting dalam kepemimpinan instruksional seorang pengetua. Perkara ini telah menyebabkan pengkaji ingin melihat situasi yang berlaku dalam kepemimpinan pengetua di MRSM, terutamanya di negeri Terengganu sebagai pengetua yang membangunkan sebuah institusi pendidikan yang mempunyai prestasi yang sangat kukuh dan mempunyai rekod yang cemerlang setanding sekolah elit yang lain. Menurut Nik Mustafa, MRSM diwujudkan untuk kepentingan bumiputera dan dibina untuk membangunkan taraf pendidikan sebagai hierarki yang terbaik [5]. Penulisan ini akan melihat model kepemimpinan pengetua di MRSM selaras dengan pemberian autoriti dalam pengurusan sekolah untuk mengekalkan prestasi keseluruhan identiti MRSM dalam sistem pendidikan. Kajian ini menumpukan kepada Model Kepimpinan instruksional pengetua. Dexter, Vincent dan Denis (2021) melalui kajian mereka di sebuah sekolah pulau di Sabah, mendapati pengetua berperanan dalam memastikan guru sentiasa berusaha memajukan diri dan pengetahuan serta sentiasa bersedia. Kepimpinan instruksional masih lagi dianggap penting dan relevan walaupun telah melalui proses perubahan masa. Selain itu, kajian Danielle Foong dan Mohd Khairuddin mendapati terdapat kaitan jelas antara kepuasan kerja guru dan amalan kepemimpinan instruksional [6]. Dapatan kajian lampau telah mendorong pengkaji untuk meneroka kepentingan kepimpinaninstruksional pengetua MRSM dan sejauh mana ia relevan dengan tahap kepuasan kerja di kalangan guru MRSM di Terengganu di mana ada antara MRSM ini yang sudah berusia lebih dari 20 tahun.

Kajian Danielle Foong dan Mohd Khairuddin, mendapati selain pengetua, warga pendidik juga

memainkan peranan sebagai pembentuk sekolah [6]. Menurut Anita dan Mohd Izham, keberkesanan dan kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh faktor dalaman seperti psikologi mereka dan guru akan sentiasa meningkatkan kualiti perkhidmatan mereka sekiranya mereka mendapat kepuasan bekerja. Selain itu, kajian Rozila dan Jamalul Lail, Peter Roe dan Azlin Norhaini dan Fazleen Mohamad et.al mempunyai persamaan pendapat yang tahap kepuasan kerja guru sekolah mempunyai hubungan dengan gaya kepemimpinan instruksional pemimpin sekolah [7], [8], [9]. Namun, beberapa kajian yang dijalankan oleh Rowena dan Azlin Norhaini, dan Koh How Earn dan Yusof Boon menyatakan bahawa kepemimpinan instruksional sekolah tidak mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru di sekolah [10], [11]. Kajian-kajian ini mendapati terdapat hubungan yang lemah antara kepemimpinan instruksional dengan tahap kepuasan kerja guru. Perbezaan dapatan kajian ini telah menyebabkan timbul minat pengkaji untuk mendapatkan jawapan sebenar melalui kajian ini.

Menurut kajian Ahmad Jawahir pula, kepuasan kerja dipengaruhi oleh tempoh perkhidmatan dan bidang tugas individu [12]. Cellistina dan Mohd Izwan mendapati guru berpengalaman lebih cenderung memberikan perkhidmatan yang terbaik dan cemerlang [13]. Kajian ini mendapati tempoh perkhidmatan atau pengalaman bekerja memainkan peranan dalam menentukan kecerdasan emosi guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Namun, pengalaman kerja guru tidak mempengaruhi tahap kepuasan kerja di kalangan guru. Sebagai contoh di guru-guru di MRSM Zon Terengganu juga ramai di kalangan mereka yang sudah lama dalam perkhidmatan dan sangat berpengalaman. Melalui kajian ini, ingin melihat perkaitan kepuasan kerja guru melalui tempoh masa pengalaman mereka bekerja.

Berdasarkan permasalahan yang dinyatakan, kajian ini dijalankan di empat buah MRSM di Zon Negeri Terengganu berdasarkan objektif yang berikut;

- i) Mengetahui tahap amalan kepemimpinan instruksional dalam kalangan pengetua Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu
- ii) Mengetahui tahap kepuasan kerja guru Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu
- iii) Mengetahui sama ada terdapat perbezaan dalam kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Terengganu mengikut tempoh tahun perkhidmatan
- iv) Mengetahui sama ada terdapat hubungan antara amalan kepemimpinan

instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu

Selain daripada itu kajian ini juga akan menjawab kepada persoalan kajian seperti yang berikut;

- i) Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan Pengetua di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu?
- ii) Apakah tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu?
- iii) Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Terengganu mengikut tempoh tahun perkhidmatan ?
- iv) Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan instruksional Pengetua dengan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu?

Hipotesis kajian adalah ;

Ho1 : Tidak terdapat perbezaan dalam kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Terengganu mengikut tempoh tahun perkhidmatan

Ho2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional Pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu.

Kajian ini merupakan suatu langkah untuk memenuhi jurang dalam kajian lepas mengenai hubungan kepuasan kerja guru dan dengan kepimpinan instruksional pengetua sekolah. Kajian ini juga akan melihat perkaitan antara pemboleh ubah kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru di empat MRSM terpilih.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. . Kepimpinan Instruksional

Kajian lepas menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dan guru besar berada di tahap yang tinggi. Hasil kajian Nurul Aishah, Mohd Izham dan Mohamed Yusoff menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional adalah tinggi dengan skor min 3.7 [14]. Kajian ini melibatkan elemen ganjaran kepada guru, penguatkuasaan piawai akademik dan insentif kepada pelajar berdasarkan persepsi guru. Kajian

Yvonne Chua dan Norazah yang melibatkan 291 responden juga menunjukkan tahap nilai skor min kepimpinan instruksional Guru Besar Sekolah Rendah di daerah Sandakan berada di tahap tinggi [15]. Koh How Earn dan Yusoff Boon menunjukkan tahap kepimpinan instruksional Guru Besar SJK (C) Zon Jorak, Daerah Muar mempunyai nilai min yang tinggi dengan 3.98 dan sisihan piawai 0.389 [11]. Kajian Koh How Earn dan Yusoff Boon dan Dayangku Rodzinah dan Mohd Izham pula mengkaji persepsi guru menunjukkan tahap kepimpinan instruksional Guru Besar berdasarkan persepsi guru adalah pada tahap yang tinggi [11], [16]. Kajian Nur Syarima, Mariny dan Yahaya telah membuat perbandingan antara tahap kepimpinan instruksional pengetua Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Kebangsaan dan MRSM IBMYP dan mendapati menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua MRSM IBMYP adalah yang tertinggi [17].

Kajian luar negara terawal berkenaan kepimpinan instruksional telah dijalankan oleh Hallinger dan Murray (1985) dan melibatkan 10 orang pemimpin sekolah terpilih. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin berada di tahap yang tinggi dan menunjukkan keberkesanan amalan ini dalam memajukan sesebuah sekolah melalui kepimpinan pengajaran..

B. Kepuasan Kerja Guru

Kajian berkenaan tahap kepuasan guru oleh Nurul Aishah, Mohd Izham dan Mohamed Yusoff pula mencatatkan min 4.14 yang menunjukkan skor min tinggi [14]. Tiga elemen persepsi guru yang mendapat skor min tertinggi ialah tanggungjawab atau beban tugas guru, pengiktirafan kepada guru, dan persekitaran. Guru bersetuju bahawa elemen-elemen ini menyumbang kepada kepuasan kerja mereka jika guru besar meletakkannya sebagai keutamaan dalam amalan mereka. Manakala, kajian Yvonne Chua dan Norazah, menunjukkan skor min kepuasan kerja di kalangan guru Sekolah Rendah Kebangsaan di daerah Sandakan di tahap tinggi [15]. Kajian Koh How Earn dan Yusoff Boon juga menunjukkan nilai min 3.75 dan sisihan piawai 0.520 [11]. Kajian ini menunjukkan tahap kepuasan guru terhadap Guru Besar SJK (C) Zon Jorak, Daerah Muar berada pada tahap yang tinggi.

C. Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dapatan kajian Nurul Aishah, Mohd Izham dan Mohamed Yusoff, Anita dan Mohd Izham dilihat menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar

dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah daerah Kota Setar [7], [14]. Kedua-dua kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai hubungan positif yang kukuh dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Keadaan ini menggambarkan yang pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional yang dijalankan dengan baik oleh guru besar akan boleh meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Manakala kajian Yvonne Chua dan Norazah pula menunjukkan walaupun tahap kekuatan semua dimensi kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja guru adalah dalam tahap sederhana, iaitu dalam lingkungan 0.30-0.49, hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan kepuasan kerja guru berada di tahap yang tinggi [15]. Ini menunjukkan kepimpinan instruksional mampu memberi kesan terhadap kepuasan kerja di kalangan guru.

Kajian Pamela dan Aida Hanim menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan ($r=.655$) antara tahap kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah Daerah Sri Aman, Sarawak [18]. Kajian ini membuktikan bahawa tahap kepuasan kerja guru akan bertambah baik apabila guru besar menjalankan kepimpinan instruksional. Tetapi, kajian Koh How Earn dan Yusoff Boon menunjukkan kolerasi rendah antara tahap kepimpinan instruksional dengan tahap kepuasan kerja guru di SJKC Zon Jorak, Daerah Muar [11]. Hasil analisis kolerasi Pearson menunjukkan nilai kolerasi 0.260. Ini menunjukkan kolerasi di tahap yang sangat rendah dan tidak wujud hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah.

D. Hubungan Kepuasan Kerja Guru Dengan Tempoh Perkhidmatan

Penulisan Kapa dan Gimbert, menunjukkan tempoh perkhidmatan tidak memberi kesan kepuasan kerja guru tadika [19]. Dalam hal ini, semakin berpengalaman seorang guru, mereka akan semakin berpuas hati dengan kerja mereka. Kajian Ahmad Jawahir mengenai tempoh perkhidmatan seseorang guru kanan mata pelajaran sekolah menengah di dua daerah kajian menunjukkan korelasi positif yang lemah dan tidak signifikan antara kepuasan kerja dengan faktor tempoh berkhidmat [12]. Kajian Junaidah Mohamad dan Nik Rosila Nik Yaacob tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-Guru Pendidikan Khas pula menunjukkan tempoh pengalaman mengajar guru adalah tidak mempunyai perbezaan min yang signifikan dengan kepuasan bekerja [20]. Hasil kajian mereka menunjukkan min pengalaman mengajar guru terhadap kepuasan bekerja melalui faktor-faktor imbuhan, tugas dan persekitaran kerja lebih tinggi

bagi guru dengan pengalaman mengajar 16 tahun ke atas berbanding dengan yang lain. Manakala, kajian Que Poh Li dan Azlin Norhaini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepuasan kerja guru SJKC daerah Kinta mengikut pengalaman mengajar [21]. Kajian Koh How Earn dan Yusoff Boon juga melihat perbezaan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan tempoh perkhidmatan guru [11]. Kajian ini menggunakan ujian statistik ANOVA sehalu untuk mendapatkan min pemboleh ubah bagi lebih daripada dua kumpulan yang tidak bersaling gantungan. Ini menunjukkan hipotesis nol dalam kajian diterima dan tidak ada perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja guru dengan tempoh perkhidmatan kerja guru di sekolah.

III. KAEDAH PENYELIDIKAN

A. Reka bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif deskriptif dan inferensi. Kajian ini menjalankan tinjauan dan borang soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru di empat buah Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di zon Negeri Terengganu

B. Populasi dan Persampelan

Jumlah populasi keseluruhan adalah seramai N= 303 orang guru dari empat (4) buah MRSM. Populasi dipilih berdasarkan kesesuaian lokasi dan ciri-ciri ketiadaan kajian yang melibatkan dua pemboleh ubah kajian ini. Justeru, pengkaji memilih populasi dalam zon ni khususnya sebagai sasaran populasi kajian terutama bagi mengatasi jurang yang wujud. Jumlah populasi ini berdasarkan maklumat yang diperoleh pengkaji selepas menghubungi MRSM yang terlibat untuk mendapatkan jumlah populasi guru. Sebelum memulakan kajian, pengkaji terlebih dahulu telah menghubungi dan berurusan dengan Bahagian Pendidikan MARA (BPM) di ibu pejabat MARA di Kuala Lumpur bagi mendapatkan kebenaran menjalankan kajian sebelum menyerahkan kepada pusat kajian yang terlibat. Selepas mendapatkan kebenaran bertulis, pengkaji telah memulakan kajian di lokasi kajian. Pengkaji telah merujuk Jadual Penentuan Saiz Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970) bagi mendapatkan jumlah sampel kajian ini dan akhirnya, seramai S= 170 orang guru (N= 303) telah dipilih.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian ini adalah borang soal selidik yang terbahagi kepada tiga (3) bahagian ; Bahagian A, B dan C. Bahagian A mengandungi item berkaitan demografi responden iaitu jantina, umur, tahap pendidikan tertinggi dan tempoh perkhidmatan.

Manakala bahagian B pula mengandungi item-item yang mengukur dimensi tahap amalan kepimpinan pengetua menurut persepsi guru. Soalan terdiri daripada item yang meliputi tiga dimensi iaitu (i) menentukan misi sekolah, (ii) mengurus program pengajaran dan (iii) mewujudkan iklim sekolah yang positif. Soalan ini adalah berdasarkan instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS). Seterusnya, bahagian C mengandungi 30 item yang dibahagikan kepada enam (6) bahagian untuk mendapatkan data mengenai tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru iaitu kepimpinan yang menyokong terhadap kepuasan kerja guru meliputi aspek kerjaya, gaji, persekitaran kerja, penyeliaan, keselamatan kerja, jaminan pekerjaan, hubungan interpersonal dan dasar atau polisi. Pengkaji mengadaptasi item-item di bahagian C berdasarkan Teori Kepuasan Kerja Dua Faktor Herzberg (1985). Item di bahagian A adalah berbentuk tertutup (*closed-ended*) dengan pilihan jawapan telah diberikan kepada responden. Manakala kesemua item bahagian B dan C dalam borang selidik menggunakan skala likert lima mata. Pilihan jawapan di dua (2) bahagian ini bermula dari “sangat tidak setuju” (1), “tidak setuju” (2), “agak setuju” (3), “setuju” (4) dan “sangat setuju” (5). Pengkaji memilih soal selidik ini kerana ia telah banyak dilakukan oleh kajian sebelum ini. Ini menunjukkan yang borang soal selidik tersebut sudah mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Proses analisis data dilakukan oleh pengkaji dengan memilih borang yang lengkap dan boleh digunakan. Pengkaji menggunakan perisian ‘*Statistical Package for the Social Science*’ atau “SPSS” untuk proses analisis data. Ujian kenormalan yang dijalankan melalui kaedah Kolomogoriv-Smirnov menunjukkan data kajian tidak normal ($P= 0.000$ dan $0.01 < 0.05$). Oleh itu, data dianalisis menggunakan Analisis Perbandingan Min Kruskal-Wallis. Bagi analisis secara deskriptif, nilai peratus, min dan sisihan piawai telah ditentukan untuk menganalisis data demografi responden bagi mengukur tahap amalan kepimpinan instruksional dan tahap kepuasan kerja guru.

Jadual 1.0 menunjukkan interpretasi skor min yang digunakan dalam kajian ini

Nilai Min	Interprestasi Skor
4.01 – 5.00	Tinggi
3.01 – 4.00	Sederhana tinggi
4.01 – 3.00	Sederhana Rendah
1.01 – 2.00	Rendah

Sumber : [22]

Korelasi Spearman’s Rho pula digunakan bagi analisis inferensi untuk menjawab persoalan berkaitan hubungan antara tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan tahap

kepuasan kerja guru. Jadual 2 menunjukkan interpretasi nilai pekali korelasi yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 2.0 : Interpretasi Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi	Kekuatan Korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.50 hingga - 1.00	Sangat Kuat
.71 hingga .90 atau .71 - .90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 - .70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat Lemah
.00	Tiada Korelasi

Sumber: [23]

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan instrumen kajian merujuk kepada kesahan dari segi kejelasan maksud dan isi kandungan setiap item dan penggunaan bahasa yang bersesuaian dengan responden dan konteks kajian [24]. Pengkaji telah memastikan semua item soal selidik memenuhi dan menepati objektif dan persoalan agar kajian dapat menjawab perkara-perkara yang dikehendaki sebelum menjalankan kajian yang sebenar. Pengkaji telah berjumpa dengan penyelia bagi menjalankan ulang semak secara teliti soal selidik yang dibina bagi memastikan setiap item yang dipilih adalah tepat atau memberikan makna yang bertepatan dan menggambarkan definisi yang dikaji. Kajian ini melibatkan empat (4) buah MRSM di zon negeri Terengganu dan kajian rintis telah dijalankan bagi memudahkan pemerhatian dan menjangka masalah yang mungkin wujud sepanjang kajian sebenar. Kajian rintis ini dilakukan bagi mengesan permasalahan awal dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dapat dikesan [25]. Pengkaji telah menjalankan kajian rintis di MRSM X bagi menguji aras item, kebolehgunaan item dan arahan item dalam instrumen pengkaji. Berikut adalah analisis kebolehpercayaan instrumen Kepimpinan Instruksional dan Kepuasan Kerja Guru bagi kajian ini. Hasil kebolehpercayaan Alpha Cronbach bagi kepimpinan dan kepuasan kerja guru di empat buah Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Zon Negeri Terengganu ditunjukkan melalui Jadual 3.0

Jadual 3.0 Kebolehpercayaan Data Sebenar

Jadual 3.0 menunjukkan nilai kebolehpercayaan bagi kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja dalam kalangan guru di empat buah Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Zon Negeri Terengganu adalah masing-masing 0.916 (15 item) dan 0.850 (20 item). Jadual Alpha Cronbach di atas menunjukkan

instrumen yang digunakan boleh dipercayai kerana konsistensi dalaman yang cemerlang. Maka, dapat disimpulkan bahawa instrumen tersebut mempunyai

nilai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh

diterima.

IV. KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN

A. DEMOGRAFI RESPONDEN

Dapatan kajian bagi maklumat demografi dianalisis secara deskriptif untuk menjelaskan profil responden. Kajian ini melibatkan seramai 170 orang guru dari empat buah Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) yang terletak di Zon Negeri Terengganu, iaitu MRSM Besut, MRSM Kuala Terengganu, MRSM Kota Putra dan MRSM Kuala Berang. Justeru, sebanyak empat ciri demografi telah diambil kira iaitu jantina, umur, kelulusan akademik tertinggi dan tempoh perkhidmatan dinyatakan dalam bentuk jadual dan rajah. Taburan demografi responden adalah seperti berikut.

B. Taburan Responden Mengikut Jantina

Berdasarkan Jadual 4.0, jumlah responden kajian ini ialah 170 orang guru dari empat buah Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) yang terletak di Zon Negeri Terengganu. Terdapat 53 orang guru lelaki (31.2%) dan 117 orang atau 68.8% guru perempuan.

Jadual 4.0 Taburan Responden Mengikut Jantina

	Bilangan	Peratus
Lelaki	53	31.2
Perempuan	117	68.8
Jumlah	170	100

C. Taburan Responden Mengikut Umur

Seterusnya, bagi profil responden mengikut umur, kumpulan umur yang paling tinggi adalah kumpulan umur 31 hingga 40 tahun iaitu seramai 80 orang (47.1%) diikuti dengan kumpulan umur 41 hingga 50 tahun seramai 61 orang (35.9%), lebih daripada 50 tahun seramai 17 orang dan kurang daripada 30 tahun seramai 12 orang (7.1%).

Pemboleh ubah	Bil. Item	Alpha Cronbach	Konsistensi dalaman
Kepimpinan Instruksional Pengetua	15	0.916	Cemerlang
Kepuasan Kerja Guru	20	0.850	Cemerlang
Kebolehpercayaan Keseluruhan	35	0.919	Cemerlang

Jadual 5.0 Taburan Responden Mengikut Umur

	Bilangan	Peratus
Kurang daripada 30 tahun	12	7.1
31 hingga 40 tahun	80	47.1
41 hingga 50 tahun	61	35.9
Lebih daripada 50 tahun	17	10.0
Jumlah	170	100

D. Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik

Hasil kajian mengikut kelulusan akademik tertinggi adalah dalam kalangan guru berkelulusan Sarjana Muda iaitu seramai 124 orang (72.9%) diikuti dengan guru berkelulusan Sarjana iaitu seramai 45 orang (26.5%) dan seramai 1 orang (0.6%) mempunyai kelulusan Doktor Falsafah atau PhD.

Jadual 6.0 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik Tertinggi

	Bilangan	Peratus
Sarjana Muda	124	72.9
Sarjana	45	26.5
PhD	1	0.6
Jumlah	170	100

E. Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Bagi profil responden mengikut tempoh perkhidmatan, guru yang berkhidmat antara 11 hingga 20 tahun mempunyai jumlah tertinggi iaitu seramai 95 orang (55.9%) diikuti dengan guru yang telah berkhidmat lebih daripada 21 tahun seramai 38 orang (22.4%) dan yang telah berkhidmat kurang daripada 10 tahun seramai 37 orang (21.8%).

Jadual 7.0 Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

	Bilangan	Peratus
Kurang daripada 10 tahun	37	21.8
11 hingga 20 tahun	95	55.9
Lebih daripada 21 tahun	38	22.4
Jumlah	170	100

ANALISIS DAPATAN DESKRIPTIF

F. Tahap Kepimpinan Instruksional

Hasil kajian ini menjawab persoalan kajian pertama iaitu “Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan Pengetua di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu?”

Bagi memberi gambaran yang lebih jelas, analisis deskriptif ditunjukkan dalam Jadual 8.0 di bawah.

Jadual 8.0 Rumusan Keseluruhan Dimensi Tahap Kepimpinan Instruksional

Dimensi	Min	SP	Interpretasi
Mendefinisikan Misi Sekolah	4.22	0.626	Tinggi
Mengurus Program Pengajaran	3.99	0.743	Tinggi
Mewujudkan Iklim Sekolah yang Positif	4.14	0.743	Tinggi
Keseluruhan(Kepimpinan Instruksional)	4.12	0.612	Tinggi

(Skor Interpretasi Rendah= 1.01 – 2.00 , Sederhana Rendah = 2.01-3.00 , Sederhana Tinggi= 3.01-4.00 dan Tinggi 4.01- 5.00)

Jadual 8.0 menunjukkan yang secara keseluruhan, amalan kepimpinan instruksional pengetua di empat buah Maktab Rendah Sains MARA ini adalah pada tahap tinggi (skor min=4.12, s.p=0.61). Terdapat dua konstruk dimensi yang mempunyai interpretasi yang tinggi iaitu konstruk dimensi mendefinisikan misi sekolah melalui instruksional (skor min=4.22, s.p=0.626 diikuti konstruk dimensi membentuk iklim yang positif untuk instruksional (skor min = 4.12, s.p=0.743). Walaubagaimanapun, konstruk dimensi menguruskan program pengajaran adalah berada pada tahap sederhana tinggi (skor min=3.99, s.p.=0.721).

G. Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Dengan Tempoh Perkhidmatan

Analisis perbandingan min ini adalah bagi menjawab persoalan “Adakah terdapat perbezaan

kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Terengganu mengikut tempoh tahun perkhidmatan ?”

Ho1 : Tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Terengganu mengikut tempoh tahun perkhidmatan

Jadual 9.0 Analisis Perbandingan Min Kruskal-Wallis

	Tempoh Perkhidmatan	Min Rank	Kruskal-Wallis H	
			Stat.	Sig.
Kepuasan Kerja Guru (KKG)	Kurang daripada 10 tahun	72.80	5.932	0.052
	11 hingga 20 tahun	84.56		
	Lebih daripada 21 tahun	100.22		

Jadual 9.0 menunjukkan yang analisis perbandingan Min Kurskal-Wallis mendapat nilai P=0.052 yang melebihi nilai signifikan. Analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara Kepuasan Kerja Guru dan tempoh perkhidmatan, oleh itu Hipotesis (Ho1) diterima dan gagal ditolak.

H. Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Analisis korelasi ini menjawab persoalan “Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan instruksional Pengetua dengan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu?”

Ho2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional Pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu.

Jadual 10.0 Analisis Korelasi

			Kepuasan Kerja Guru (KKG)
Spearman's rho	Kepimpinan Instruksional Pengetua (KIP)	Pekali Korelasi	0.563
		Sig.	0.000

Jadual 10.0 menunjukkan nilai pekali korelasi Spearman's rho bagi hubungan amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru ialah r=0.563 pada tahap signifikan 0.000 (p<0.01). Oleh kerana tahap signifikan lebih kecil daripada 0.01, maka hipotesis nul 2 (Ho2) gagal diterima. Dapatan ini menunjukkan yang amalan kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dan kuat dengan kepuasan kerja guru di MRSM Zon Negeri Terengganu.

I. Rumusan dapatan Kajian

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru di empat Maktab Rendah Sains MARA di Zon Negeri Terengganu adalah pada tahap yang tinggi. Dapat disimpulkan yang satu hipotesis telah diterima manakala satu hipotesis gagal diterima, seperti yang dipaparkan dalam Jadual 11.0.

Jadual 11.0 Rumusan Hipotesis

Hipotesis	Keputusan
Ho1 : Tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Terengganu mengikut tempoh tahun perkhidmatan	Hipotesis diterima
Ho2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional Pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu.	Hipotesis gagal diterima

J. Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua

Dapatan kajian menjawab objektif pertama kajian ini iaitu mengenal pasti tahap kepimpinan dalam kalangan pengetua Maktab Rendah Sains MARA Zon Negeri Terengganu menunjukkan secara keseluruhan, amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah pada tahap tinggi (skor min=4.12, s.p=0.61). Ini menunjukkan bahawa pengetua mengamalkan ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional dengan baik. Namun, nilai interpretasi skor tahap kepimpinan pengetua di empat MRSM Zon Terengganu bagi item Mengurus Program pengajaran (min= 3.99, s.p=0.721) adalah di tahap sederhana tinggi yang memerlukan pemerhatian dilakukan. Terdapat keperluan untuk meningkatkan amalan kepimpinan pengetua dari aspek mengurus program pengajaran. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan beberapa kajian lampau yang menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pemimpin sekolah yang terdiri daripada pengetua dan guru besar adalah tinggi. Antara kajian ini adalah kajian yang dijalankan oleh Nurul Aishah, Mohd Izham dan Mohamed Yusoff [14], Koh How Earn dan Yusoff Boon [11] dan Dayangku Rodzina dan Mohd Izham [16]. Keseluruhannya, kajian ini berjaya mencapai objektif iaitu melihat tahap kepimpinan pengetua di MRSM dan dapatan menunjukkan ia berada pada tahap yang tinggi.

K. Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dapatan kajian menunjukkan yang tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA Zon Negeri Terengganu berada pada tahap yang tinggi. Secara keseluruhan, skor min bagi Tahap Kepuasan Kerja Guru di empat buah MRSM Zon Negeri Terengganu adalah tinggi (min= 4.25, s.p= 0.492) dan semua item dalam dimensi ini mencatatkan skor interpretasi yang tinggi. Dapatan ini selari dengan kajian-kajian lepas seperti kajian Nurul Aishah, Mohd Izham dan Mohamed Yusoff, Yvonne Chua dan Norazah, serta Koh How Earn dan Yusoff Boon yang menunjukkan tahap kepuasan kerja guru dalam perkhidmatan adalah tinggi [11], [14], [15]. Kajian ini juga selari dengan pendapat Zulaine dan Khairuddin bahawa kepuasan kerja guru berkaitan dengan kemudahan yang disediakan kepada mereka [26]. Kajian melibatkan guru di MRSM juga menunjukkan tahap kepuasan yang tinggi dari segi keperluan fisiologi mereka. Namun, kajian Danielle dan Khairuddin menunjukkan tahap kepuasan hati yang sederhana di kalangan guru, terutama dari aspek gaji dan kesibukan kerja guru [6].

L. Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Dengan Tempoh Perkhidmatan

Walaupun dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA Zon Negeri Terengganu berada pada tahap yang tinggi tetapi tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan tempoh perkhidmatan guru. Ini selari dengan kajian Kapa dan Gimbert, Ahmad Jawahir dan Kajian Koh How Earn dan Yusoff Boon yang menunjukkan tidak ada hubungan kepuasan kerja guru dengan tempoh perkhidmatan [11], [12], [19]. Menurut Kapa dan Gimbert, guru yang lebih berpengalaman akan semakin berpuas hati dengan kerja mereka [19]. Namun begitu, kajian ini bercanggah dengan pendapat Que Poh Li dan Azlin Norhaini mengenai perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja guru SJKC daerah Kinta mengikut pengalaman mengajar [21].

M. Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Keputusan nilai pekali korelasi Spearman's rho bagi hubungan amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru ialah $r=0.563$ pada tahap signifikan 0.000 ($p<0.01$). Oleh kerana tahap signifikan lebih kecil daripada 0.01, maka hipotesis tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional Pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri

Terengganu gagal diterima. Berdasarkan analisis kajian dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dan kuat dengan kepuasan kerja guru di MRSM Zon Negeri Terengganu. Ini disokong dengan dapatan kajian-kajian yang sebelum ini yang melaporkan dapatan yang sama seperti kajian Nurul Aishah, Mohd Izham dan Mohamed Yusoff [14], Anita dan Mohd Izham [7], Yvonne Chua dan Norazah [15] dan Pamela dan Aida Hanim [18].

IMPLIKASI KAJIAN DAN CADANGAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) Zon Negeri Terengganu yang dikaji adalah tinggi. Begitu juga dengan tahap kepuasan kerja guru menunjukkan tahap yang tinggi. Selain itu, kajian memberi gambaran bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan signifikan dengan tahap kepuasan kerja guru. Namun, kajian menunjukkan tidak ada perbezaan kepuasan kerja guru berdasarkan tahun perkhidmatan guru di MRSM Zon Negeri Terengganu. Oleh yang demikian, implikasi kajian melibatkan pihak berkaitan secara langsung bagi kajian dan penambahbaikan yang berterusan di masa hadapan

N. Implikasi Terhadap Dasar Dan Polisi

Implikasi kajian lepas membuktikan bahawa amalan kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru di sekolah. Penilaian serta refleksi terhadap tahap amalan kepimpinan pengetua di sesebuah MRSM terutamanya kepimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja guru perlulah dilakukan oleh pihak pengurusan Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan Bahagian Pendidikan Menengah MARA (BPM) terutamanya. Pemantauan haruslah dilakukan secara berkala serta memastikan kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja sama-sama bergerak ke arah yang positif. Bahagian Pendidikan MARA (BPM) perlu sentiasa peka tentang keperluan mengadakan kursus pemantapan atau bengkel mengenai kepelbagaian amalan kepimpinan kepada pengetua terutamanya amalan kepimpinan instruksional ini. Isi kandungan kursus yang dicadangkan merangkumi tentang kepentingan, matlamat, pengurusan serta pelaksanaan program berkaitan dimensi amalan kepimpinan instruksional pengetua. Pengetua dari 55 buah MRSM yang sedia ada perlu sentiasa dibekalkan peringatan dan panduan kepada mereka sebagai pemimpin sekolah yang terbeza dengan sejarah kedudukan MRSM sebagai sekolah

berpencapaian cemerlang. Modul Kepimpinan Instruksional sebagai panduan kepada para pengetua MRSM boleh digubal oleh pihak Bahagian Pendidikan MARA dan dibekalkan kepada pengetua semasa perlantikan mereka. Malah, kursus berkenaan modul Kepengetuaan juga perlu sentiasa diadakan bagi memastikan pengetua MRSM sentiasa peka dengan keperluan semasa. Malahan KPI seorang pengetua boleh dinilai berdasarkan sejauh mana beliau mengamalkan amalan kepimpinan dalam pentadbirannya.

O. Implikasi Terhadap Amalan Kepimpinan

Implikasi terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua pula ia dapat meningkatkan pemahaman pengetua tentang dimensi-dimensi dalam kepimpinan instruksional. Justeru, pengetua akan lebih memahami dimensi yang mana perlu ditambahbaik dalam pentadbiran. Selain itu, jelas menunjukkan terdapat faktor-faktor kepimpinan instruksional yang memainkan peranan yang penting memastikan kepuasan kerja di kalangan guru. Data empirikal melalui kajian ini boleh memberikan pendedahan tentang perkara yang perlu ada dalam diri seorang pengetua. Data dapatan bagi pengetua di empat buah MRSM Zon Terengganu ini yang menunjukkan tahap sederhana bagi Dimensi Pengajaran untuk kepimpinan instruksional boleh ditambah baik bagi semakan kepada semua pengetua di MRSM yang lain. Kajian ini boleh dijadikan peringatan kepada pengetua untuk mengesan kekuatan dan kelemahan diri mentadbir sekolah dan penambahbaikan terhadap gaya kepimpinan instruksional terutama melibatkan pemantauan pengajaran dan program kurikulum sekolah. Kajian ini melihat kepada 5 dimensi iaitu Keperluan Fisiologi, Keperluan Keselamatan, Keperluan Sosial, Keperluan Harga Diri dan Keperluan Hasrat Diri. Data kajian ini menunjukkan bahawa para guru MRSM yang dikaji berada pada tahap kepuasan kerja guru bagi semua dimensi ini adalah tinggi. Pihak Majlis Amanah Rakyat perlu sentiasa komited untuk memantau tahap kepuasan kerja di kalangan guru Maktab Rendah Sains MARA bagi memastikan mereka sentiasa seronok, gembira dan sukarela untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik. Secara keseluruhannya, melalui kajian ini menunjukkan guru tanpa mengira tahun perkhidmatan mereka sangat berpuas hati dengan pencapaian kerja mereka sekarang berserta dengan pengiktirafan yang mereka terima sekarang.

CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Secara keseluruhan, kajian ini melibatkan empat buah Maktab Rendah Sains MARA di Zon Negeri

Terengganu dan melibatkan sebilangan kecil sampel populasi MRSM. Justeru itu, kajian lanjutan boleh dijalankan dengan lebih komprehensif dan menyeluruh yang melibatkan sampel populasi yang lebih besar pada masa hadapan. Kajian boleh melibatkan 55 buah MRSM di Malaysia dan perbandingan dibuat dari segi perbandingan lokasi, budaya dan program yang dijalankan. Selain itu, kajian lanjutan menggunakan kaedah campuran adalah disyorkan untuk mendapatkan data dan maklumat yang lebih terperinci. Metodologi kajian melalui kaedah kualitatif seperti temu bual dan soalan terbuka juga disyorkan selain mempertimbangkan faktor demografi seperti umur, tahun perkhidmatan, pangkat pekerjaan, status perkhidmatan sebagai pemboleh ubah dalam kajian. Kajian juga boleh memfokuskan kepada perspektif pelajar. Misalnya, fokus kajian boleh ditumpukan kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam keterlibatan kepada prestasi pelajar di bawah pentadbiran mereka dengan mendapatkan sampel daripada kalangan pelajar. Selain itu, pada masa depan kajian menggunakan kaedah analisis yang lebih pelbagai yang akan menghasilkan data yang lebih generalisasi. Dalam kes ini, pengkaji telah menggunakan kaedah Korelasi Spearman's Rho kerana data yang tidak normal.

V. KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini telah mengkaji hubungan amalan kepimpinan instruksional Pengetua dan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan tahap kepuasan kerja guru adalah di tahap tinggi. Kajian ini juga mendapati korelasi positif yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Dapatan ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua mampu mempengaruhi kepuasan kerja guru yang ditadbirnya. Kajian ini juga memberi penerangan tentang implikasi kepada dasar dan polisi serta latihan pengetua, amalan kepimpinan dan kepuasan kerja guru sekolah. Dari segi sumbangan, kajian ini mengumpulkan data empirikal berkaitan kepimpinan instruksional pengetua dan tahap kepuasan kerja guru. Data ini boleh digunakan secara langsung atau tidak langsung oleh semua pihak berkepentingan termasuk pihak Majlis Amanah Rakyat (MARA) melalui Bahagian Pendidikan MARA (BPM) dalam merangka dasar atau memperkukuh amalan Kepimpinan Pengetua dan meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM).

VI. PENGAKUAN

Jutaan terima kasih kepada pihak Majlis Amanah Rakyat (MARA) untuk dan Maktab Rendah Sains



MARA yang terlibat. Tidak dilupakan pihak Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) serta semua pensyarah yang terlibat. Terutama penyelia saya, Encik Jamalul Lail bin Ab Wahab. Keluarga tercinta, rakan-rakan dan semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak dalam penulisan ini.

VII. RUJUKAN

- [1] S. N. I. dan A. S. A. Mohd Akhmarudin Mohd Yusoff, "Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator.," *J. Kep. Pendidikan.*, vol. 7, no. 2, pp. 1–11, 2020, doi: <https://doi.org/10.37134/pendeta.vol11.edis.ikhas.4.2020>.
- [2] W. K. Hoy, A. W., & Hoy, *Instructional Leadership: A Learning-centered guide*. Boston, 2003.
- [3] Quah Cheng Sim, "Instructional Leadership Among Principals of Secondary Schools In Malaysia," *Educ. Res.*, vol. 2, pp. 1784–1800, 2011.
- [4] Marytza Gawlik, "Instructional Leadership ang The Charter School Principal, School Leadership & Management," 2018, doi: <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1439467>.
- [5] M. A. Nik Mustafa, "Model kepimpinan Murabbi Maktab Rendah Sains Mara dan Sekolah Menengah Malaysia," PhD thesis, University of Malaya.
- [6] Danielle Foon Chai Yen dan Mohd Khairuddin Abdullah, "Analisis Perbandingan Kepimpinan INstruksional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru," *Int. J. Educ. Psychol. Couns.*, vol. 2, pp. 318–339, 2017.
- [7] Anita Ahmad dan Mohd Izham Hj Mohd Hamzah, "Amalan Kepimpinan Instruksional Guru dengan Kepuasan Kerja Guru Di sekolah Rendah di Daerah Kota Setar.," *J. Pendidik. Sains Sos.*, vol. 5, pp. 39–49, 2022.
- [8] M. . dan J. L. A. W. Rozila, "Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen Guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban," *Int. J. Educ.*, vol. 4, no. 33, pp. 107–121, 2019.
- [9] M. Peter Roe, J., Azlin Norhaini, "ICOFEA

- 2018 Conference Proceeding. e-ISBN: 978-967-14616," 2018, pp. 2–4.
- [10] B. M. & A. N. Rowena, "Kepemimpinan Instruksional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru Program Pendidikan Khas Integrasi (PPKI) di Daerah Daro," in *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 2018, pp. 250–255.
- [11] Koh How Earn dan Yusof Boon, "Tahap Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru di SJKC Zon Jorak, Muar," *J. Pendidik.*, pp. 1–12.
- [12] Ahmad Jawahir bin Tugimi, "Perkaitan Antara Faktor Demografi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran : Satu Kajian Kes di Daerah Jasin dan Melaka Tengah, Negeri Melaka, Hournal of Human Capital Developmnet," vol. 2, pp. 1–21, 2009.
- [13] Cellistina Marius dan Mohd Izwan Mahmud, "Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Pedalaman," *J. Dunia Pendidik.*, vol. 3, no. 4, pp. 374–387, 2022.
- [14] M. I. H. dan M. Y. M. N. Nurul Aishah Asmuri, "Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru," *J. Dunia Pendidik.*, vol. 4, no. 2, pp. 115–127, 2022.
- [15] Yvonne Chua Sin Len dan Norazah Mohd Nordin, "Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru," in *ICOFEA Conference Proceeding*, 2020, pp. 364–369.
- [16] Dayangku Rodzianah binti Awangku Amin dan Mohd Izham bin Mohd Hamzah, "Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya Dengan Tahap Komitmen Guru," *Malaysian J. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 6, pp. 135–151, 2021.
- [17] M. A. G. dan Y. M. Nur Syarima Shafiee, "Perbezaan Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua di Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Kebangsaan dan Maktab Rendah Sains MARA (IBYMP)," *J. Dunia Pendidik.*, vol. 3, pp. 423–432, 2021.
- [18] Pamela Howell dan Aida Hanim A.Hamid, "Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru Daerah Sri Aman, Sarawak (2020)," in *ICOFEA Conference Proceeding*, 2020, pp. 370–377.
- [19] Kapa. Ryan dan Gimbert Belinda, "Job Satifcation, School Rule Enforcement and Teacher Victimization," *Sch. Eff. Sch. Improv.*, 2017, doi: <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1395747>.
- [20] Junaidah Mohamad dan Nik Rosila Nik Yaacob, "Kajian Tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-Guru Pendidikan Khas," *Asia Pacific Educ. Educ.*, vol. 8, pp. 103–115, 2013.
- [21] Que Poh Li dan Azlin Norhaini Mansor, "Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru SJKC Daerah Kinta Utara, Perak," *ICOFEA Conf. Proceeding*, pp. 73–80, 2020.
- [22] I. . Nunnally, J.C. & Bernstein, *Psychometric theory*, 3rd Ed. New York: McGraw- Hill, 1994. [Online]. Available: <https://www.worldcat.org/title/psychometric-theory/oclc/28221417>
- [23] Y. P. Chua, *Buku 1: Kaedah Penyelidikan. McGraw-Hill Education*, 2nd ed. McGraw-Hill Education., 2014.
- [24] M. . Zaliza, M.Y. & Mohd Izham, "Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Menengah Daerah Seremban, Negeri Sembilan," *J. Pengur. Dan Kep. Pendidik.*, vol. 32, no. 1, pp. 1–24, 2018, [Online]. Available: http://iab.moe.edu.my/bahanportal/penerbitan/Jurnal_UPDATE.pdf
- [25] S. H. Ghazali Darussalam, *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan (Amalan dan Analisis Kajian)*, 3rd ed. Kuala Lumpur: Universiti Malaya, 2021.
- [26] Zulaine bin Awang Taul dan Mohd Khairuddin @ Jerry bin Abdullah, "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja dalam Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Kawasan Pedalaman, Sabah," *Malaysian J. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 6, no. 8, pp. 249–260, 2021.

MAKLUMAT PENULIS

<p>Penulis Pertama: Hanifa binti Maosin</p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor , Malaysia</p> <p>E-mail: P110686@siswa.ukm.edu.my</p>
<p>Penulis Kedua: Jamalul Lail bin Ab Wahab</p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor , Malaysia</p> <p>E-mail: jamall64@ukm.edu.my</p>