

KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN GURU SEKOLAH MENENGAH CEMERLANG DI KELANTAN

*Musliza Mat Jusoh

Siti Noor Ismail

Anis Salwa Abdullah

Sekolah Pendidikan & Bahasa Moden

Universiti Utara Malaysia

*muslizabtmatjusoh78@gmail.com

ABSTRACT

A high quality school system, in particular, and the education system in general, require the dedication and commitment of teachers. Therefore, the role of teachers in terms of commitment and job satisfaction is essential to stimulate the success of the teaching and learning process in order to enhance student academic achievement. This study was conducted to examine the level of job satisfaction and commitment of secondary school teachers in Kelantan. A total of 360 teachers from 18 schools with excellent achievement in the Malaysia Certificate of Education examination participated in the study. The data were collected through a cross-sectional survey using 16 items in the questionnaire. The descriptive, correlation and regression analysis was generated by using the IBM SPSS software. The findings showed a high level of job satisfaction ($M=4.48$, $SP=.47$) and commitment ($M=4.36$, $SP=.49$) among teachers. Correlation analysis showed that the relationship between job satisfaction and commitment was high, positive and significant ($r=.73$, $p<.01$). While the regression analysis explained $R^2=.53$, $p<.01$, which showed that job satisfaction played a significant role in predicting teacher commitment by showing a relatively high percentage of contribution. Based on the findings, it can be confirmed that teachers who experienced high job satisfaction could enhance teacher commitment. Thus, the study suggests that job satisfaction should be supported and developed in order to enhance a good commitment among teachers in schools.

Keywords: *Job Satisfaction, Commitment, Teachers, Secondary Schools, High Achievement*

PENGENALAN

Malaysia kini sedang berhadapan dengan cabaran global yang semakin gentir dalam usaha menyediakan sistem pendidikan berkualiti. Sistem pendidikan negara sering menjadi perhatian dan bahan perdebatan. Masyarakat juga mula mempersoalkan tentang keupayaan sistem pendidikan negara dalam menyediakan generasi akan datang. Hasil daripada Dialog Nasional kerajaan telah menggariskan tiga faktor yang utama yang perlu diberi perhatian untuk mentransformasikan pendidikan di negara ini, iaitu kualiti guru, kualiti sekolah dan kualiti pembelajaran murid kerana sistem pendidikan dilihat tidak akan berjaya tanpa dedikasi dan iltizam guru (KPM, 2013). Malah, guru dilihat sebagai tunjang kepada pencapaian yang baik dalam akademik murid dan seterusnya menyumbang kepada prestasi kecemerlangan sesebuah sekolah (Shahril & Faizal, 2007; Del Rosario, 2011).

Kementerian Pendidikan Malaysia melaporkan bahawa secara relatifnya guru yang berkualiti dapat menyumbang kepada pencapaian murid sehingga 50 mata persentil dalam tempoh tiga tahun berbanding guru yang kurang berkualiti (KPM, 2013). Ini jelas menunjukkan bahawa guru adalah penentu kepada pencapaian murid. Malah, sikap dan perasaan guru juga memberi kesan kepada pencapaian sesebuah sekolah. Hal ini perlu dipandang serius kerana pencapaian murid dalam kelas adalah penentu utama kejayaan dan masa depan negara dan sebanyak 30% pencapaian murid adalah dipengaruhi oleh faktor yang datangnya daripada guru (Hattie, 2003).

PENYATAAN MASALAH

Sharihan dan Roslan (2019) melihat profesion perguruan sebagai profesion yang sangat mulia dan disanjung tinggi oleh segenap lapisan masyarakat. Ini kerana tugas guru amat berat dan mencabar dalam melahirkan generasi yang akan memimpin dan menentukan masa depan negara, kerana faktor kedua terpenting dalam menentukan pencapaian sekolah adalah guru (Hattie, 2003; McREL, 2010; OECD, 2005; KPM, 2013). Walau bagaimanapun, akhir-akhir ini terdapat pelbagai isu dan masalah yang timbul berkaitan profesion ini. Guru-guru yang bagaimanakah mampu mempertingkatkan pencapaian akademik murid?

Terdapat banyak teori yang mengusulkan bahawa guru-guru yang memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi mempunyai kesan ke atas pencapaian akademik murid (Park, 2005; George, 2011). Namun pencapaian murid yang berbeza mengikut sekolah masih menjadi persoalan. Pencapaian prestasi sekolah menengah berdasarkan Sijil Pelajaran Malaysia mengikut GPS sentiasa berubah-ubah pada setiap tahun (Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan, 2018).

Malah OECD (2005) melihat walaupun guru-guru telah diberi latihan pra-perkhidmatan dan latihan dalam perkhidmatan yang sama taraf, serta peluang-peluang kenaikan pangkat yang sama namun keputusan peperiksaan awam masih menunjukkan perbezaan yang ketara antara satu sekolah dengan satu sekolah yang lain. Terdapat sebanyak 167 atau 7.35% buah sekolah menengah berada di Band 6 dan 7, hanya 152 atau 6.70% buah sekolah yang mencapai Band 1 dan 2, iaitu band terbaik daripada 2271 buah sekolah menengah di Malaysia dan 1207 atau 53.15% buah sekolah yang mencapai band 5. Statistik ini menggambarkan pencapaian murid masih berada pada tahap yang tidak memuaskan dan yang agak mengejutkan ialah bilangan sekolah yang mencapai Band 1 bagi tahun 2015 adalah lebih kecil berbanding tahun 2014 iaitu nisbah 26:72, akan tetapi pencapaian band 6 pula meningkat berbanding tahun 2014 iaitu nisbah 38:166 (KPM, 2016).

Secara lebih terperinci, pada awal tahun 1990-an Kelantan merupakan negeri yang berada pada tangga teratas dalam pencapaian SPM di Malaysia, namun pada tahun 2010 prestasi sekolah-sekolah di Kelantan adalah merosot dengan agak ketara (Siti Noor, 2011). Laporan pencapaian mengikut gred purata mata pelajaran (GPS) pada setiap tahun menunjukkan suatu keadaan yang tidak stabil dalam pencapaian SPM di Kelantan (Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan, 2018). Pencapaian sekolah berdasarkan Gred Purata Sekolah (GPS) masih lagi tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh itu satu kajian terperinci wajar dilakukan untuk melihat perkaitan isu ini secara tidak langsung sebagai output yang terhasil dari aspek kepuasan kerja dan komitmen guru. Situasi ini telah mewujudkan jurang kajian yang masih boleh diterokai melalui hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian ini.

TINJAUAN LITERATUR

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah menjadi topik penting sejak bertahun-tahun kebelakangan ini (Akfopure et al., 2006). Teori kepuasan kerja mengusulkan faktor dalaman seperti mendapat pengiktirafan adalah

pendorong kepada seseorang guru akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru (Herzberg, 1959). Justeru, kepuasan kerja difahami sebagai suatu hasil yang terbina berdasarkan persepsi pekerja terhadap pekerjaan khususnya bagaimana situasi kerja mereka menyediakan perkara-perkara yang dilihat sebagai penting (Bowling, Beehr, & Lepisto, 2006; Kuruüzüm et al., 2009).

Tahap kepuasan kerja guru mempengaruhi sikap guru terhadap pencapaian murid (Hadi Salehi, Elham Taghavi & Melor Yunus). Sekolah memainkan peranan yang signifikan secara statistik bagi mengukur tahap kepuasan kerja guru (Moore, 2012). Tanda-tanda ketidakpuasan kerja dalam kalangan guru-guru adalah bosan dengan kerja, ponteng kerja, komitmen terhadap kerja rendah, rungutan, protes, meletakkan jawatan, persaraan awal, hilang kepercayaan, tekanan, *burnout*, prestasi merosot dan guru mohon untuk bertukar (Abdul Rahim Zumrah & Boyle, 2015).

Namun begitu, tahap kepuasan kerja guru sebenarnya masih berada pada tahap yang tinggi walaupun terdapat banyak rintihan dan keluhan tentang beban kerja yang terpaksa dihadapi oleh guru pada masa ini. Peranan kakitangan pendidikan ke arah memperkasakan institusi pendidikan sememang jelas terutamanya daripada aspek instruksional, runding cara serta khidmat masyarakat (Ahmad Yusri Ismail, 2016). Kepuasan kerja adalah penting kerana tahap kepuasan kerja yang tinggi mampu merangsang dan mendorong para pekerja untuk berkhidmat dengan lebih baik dan berupaya memberikan sumbangan yang lebih bermakna kepada organisasi. Sebagai tulang belakang kepada sesebuah institusi pendidikan, kepuasan kerja memainkan peranan penting kepada kakitangan pendidikan untuk terus meningkatkan prestasi kerja seterusnya mampu memacu institusi untuk mencapai tahap prestasi yang tinggi (Noor Syakirah Zakaria, Ida Sosiawani, & Rina Darma Surya, 2016).

Kepuasan kerja adalah satu tindak balas yang memfokuskan kepada bentuk emosi terhadap persekitaran kerja serta dapat diterjemahkan dalam pelbagai bentuk seperti peningkatan prestasi serta motivasi kerja (Adio & Popoola, 2010). Sebaliknya, jika wujud situasi yang boleh mendorong ketidakpuasan kerja, sesebuah institusi akan berdepan dengan pelbagai isu, antaranya produktiviti, ketidakhadiran pekerja, dan prestasi (Khan, Ahmad, Aleem, & Hamed, 2011).

Komitmen

Matlamat guru di sekolah berkesan menunjukkan komitmen yang sangat kuat terhadap hasil akademik, dengan komitmen kepada kreativiti dan pembangunan peribadi melalui kurikulum yang inovatif (Reynolds, Farrell & Bellin, 2002). Manakala, komitmen guru yang kukuh kepada organisasi akan mendorong kanak-kanak belajar untuk diri mereka sendiri. Komitmen guru-guru sentiasa diperlukan untuk memastikan kejayaan sekolah (Lewis & Wray, 2000).

Sekolah-sekolah yang memiliki guru-guru yang tinggi komitmennya memberi kesan yang besar kepada pencapaian akademik murid. Mengikut teori komitmen, komitmen seseorang akan memberi kesan kepada peningkatan keberkesanan organisasi kerana guru-guru yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi akan lebih berusaha dan akur dengan ketetapan matlamat organisasi (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1982). Komitmen guru juga merujuk kepada rasa sayang dan perasaan kekitaan terhadap organisasi serta ingin menjadi sebahagian daripada organisasi dan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen guru dengan pencapaian sekolah (Mohd Nor Jaafar, 2004), walaupun komitmen guru adalah rendah dalam mempengaruhi keputusan pengurusan sekolah (Zulkafli, 2007).

Komitmen guru yang baik pada organisasi, secara tidak langsung akan menghasilkan hubungan yang positif dalam amalan memupuk iklim pembelajaran yang positif terutamanya dalam penilaian pengajaran guru di sekolah (Wan Roslina Wan Ismail, 2011). Guru-guru yang tinggi komitmen kerjanya akan melaksanakan pengajaran dengan baik, sekaligus akan memberi kesan kepada pencapaian akademik murid (Nurjannah F.A Kariming & Abdul Said Ambotang, 2018).

Kepuasan Kerja dan Komitmen

Bagi meningkatkan pencapaian akademik murid, guru perlu memainkan peranan utama sebagai peneraju dalam melaksanakan pelbagai program dan dasar yang telah digariskan dalam bidang keberhasilan utama negara yang pastinya datang bersama-sama dengan pelbagai tugas yang perlu digalas oleh para guru. Tugas yang bertambah pastinya akan menimbulkan pelbagai masalah yang membawa kepada meningkatnya tekanan kerja, mempengaruhi kepuasan kerja serta komitmen guru (Rozi Mohamad, Abd Latif Kasim, Sofiah Zakaria, & Faezah Mohd Nasir, 2016).

Namun, guru yang mempunyai kepuasan kerja akan menunjukkan persekitaran yang lebih menyokong pengajaran, guru-guru menaruh harapan yang lebih tinggi kepada murid dan rasa lebih bertanggungjawab terhadap pembelajaran murid (Wei, Patel & Young, 2014). Malah, kepuasan kerja guru juga mempengaruhi tingkah laku dan memberi kesan yang berbeza kepada murid dan guru yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi adalah guru yang produktif (Ryoji, 2015).

Di samping itu, kepuasan kerja merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap kerjanya, dan individu yang tinggi tahap kepuasan kerjanya adalah individu yang produktif (Bogler & Somech, 2004; Landsman, 2001). Kajian-kajian lepas menunjukkan kepuasan kerja dikaitkan dengan pelbagai amalan di tempat kerja, antaranya hasil daripada amalan-amalan kerja yang mendorong kepada tahap motivasi dan komitmen yang tinggi (Baptiste, 2008).

Di samping itu, komitmen kerja pula mempunyai pengaruh kepada pencapaian akademik murid (Park, 2005). Ini menunjukkan kepuasan kerja adalah satu pemboleh ubah penting kepada peningkatan prestasi murid dan seterusnya prestasi sekolah. Di samping itu, kepuasan guru didapati telah berubah mengikut jenis sekolah yang melibatkan perbezaan dalam sumber sedia ada, pengawasan, kawalan akademik, dan status masyarakat (Crossman & Harris, 2006).

Maka, berdasarkan kepelbagaian perbezaan tersebut, terutamanya daripada aspek kawalan akademik, kajian ini dilaksanakan bagi untuk mengenal pasti kelebihan dan amalan terbaik yang dapat ditonjolkan di sekolah-sekolah menengah yang mempunyai prestasi cemerlang berdasarkan tujuan dan objektif kajian yang telah digariskan.

TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengukur tahap kepuasan kerja dan komitmen, di samping menguji hubungan dan pengaruh yang wujud antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Kajian ini dilaksanakan bagi memenuhi objektif seperti berikut:

1. Mengukur tahap kepuasan kerja dan komitmen guru sekolah menengah dengan prestasi cemerlang di Kelantan.
2. Mengetahui hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen guru sekolah menengah dengan prestasi cemerlang di Kelantan
3. Menguji sama ada kepuasan kerja merupakan peramal yang signifikan terhadap komitmen guru sekolah menengah dengan prestasi cemerlang di Kelantan

METODOLOGI KAJIAN

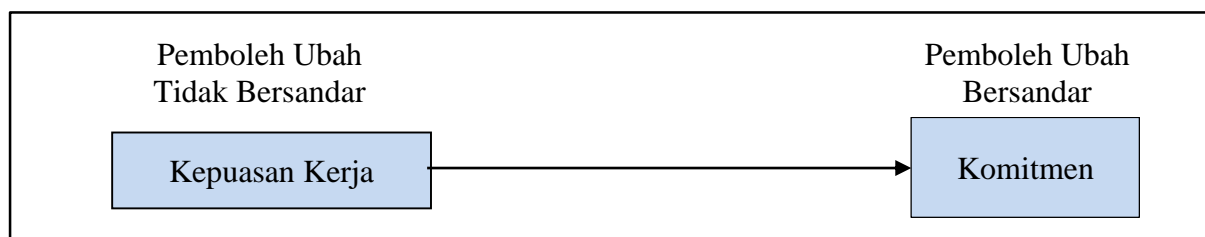
Metodologi kajian meliputi reka bentuk, populasi dan pensampelan, instrumen, kajian rintis, ujian kenormalan serta analisis data. Setiap peringkat kajian ini adalah sangat penting bagi memastikan kajian dapat dilaksanakan dengan lancar mengikut perancangan.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan keratan rentas untuk memeriksa persepsi guru di sekolah menengah dengan prestasi cemerlang dengan mengedarkan borang soal selidik. Fokus kajian adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja (pemboleh ubah tidak bersandar) dengan komitmen guru (pemboleh ubah bersandar). Unit analisis bagi kajian adalah sekolah-sekolah menengah dengan prestasi cemerlang di Kelantan manakala sampel kajian pula melibatkan guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah berkenaan sebagai responden. Dalam kajian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengumpul data daripada responden berdasarkan kepada situasi yang berlaku di sekolah pada tempoh masa tertentu (Creswell, 2014) menggunakan borang soal selidik.

Kerangka Kajian

Konsep asal kerangka kajian dibangunkan berdasarkan model kausal yang membuat ramalan tentang tingkah laku dalam sesuatu sistem, meramalkan kesan campur tangan serta memerlukan kebergantungan kebarangkalian atau kebebasan pemboleh ubah yang dilibatkan dalam model (Hitchcock, 2019). Justeru, kerangka kajian ini melibatkan dua pemboleh ubah utama iaitu kepuasan kerja (pemboleh ubah tidak bersandar) dan komitmen (pemboleh ubah bersandar), yang diadaptasi berdasarkan model yang dibangunkan dalam kajian Griffith (2003) bagi kepuasan kerja. Manakala bagi komitmen, model yang dibangunkan dalam kajian (Thien, Nordin Abd Razak, & Ramayah, 2014) telah disesuaikan untuk kajian ini. Maka, kerangka kajian ini dapat dijelaskan seperti Rajah 1.



Rajah 1. Kerangka Kajian

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian melibatkan guru yang mengajar di sekolah menengah dengan prestasi cemerlang di Kelantan berdasarkan Gred Purata Sekolah (GPS) bagi peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Jumlah populasi guru di sekolah-sekolah berkenaan semasa kajian dilaksanakan adalah seramai 4704 orang. Maka berdasarkan jadual penentu sampel saiz Krejcie dan Morgan (1970), bilangan responden yang terlibat adalah seramai 357 orang. Namun begitu, sebanyak 25 set soal selidik telah diedarkan ke 18 buah sekolah menengah tersebut, yang secara keseluruhannya berjumlah 450 set soal selidik. Apabila soal selidik dipungut semula, peratusan guru-guru yang memulangkan semula set soal selidik adalah 80.0%. Maka seramai 360 responden telah dipilih sebagai sampel kajian. Bagi kategori jantina, 214 orang adalah guru perempuan (59.40%) dan 146 orang adalah guru lelaki (40.60%). Manakala bagi kategori umur, bilangan guru antara umur 31 dan 35 tahun adalah seramai 60 (16.70%), antara 36 dan 40 tahun adalah 66 (18.30%), antara 41 dan 45 tahun adalah 113 (31.40%), antara 46 dan 50 tahun adalah 74 (20.60%) dan 51 tahun berumur 47 tahun (13.10%). Perincian taburan responden kajian adalah seperti Jadual 1.

Jadual 1

Analisis Demografi Responden

	Item Demografi	Kekerapan	Peratus
Jantina	Lelaki	146	40.6
	Perempuan	214	59.4
	Keseluruhan	360	100.0
Umur	31 – 35 tahun	60	16.70
	36 – 40 tahun	66	18.30
	41 – 45 tahun	113	31.40
	46 – 50 tahun	74	20.60
	51 tahun dan ke atas	47	13.10
	Keseluruhan	360	100.0

Instrumen

Instrumen yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kepuasan kerja hanya mempunyai satu dimensi dengan 3 item. Instrumen ini diadaptasi daripada kajian oleh Griffith (2003). Manakala instrumen untuk komitmen guru diadaptasi dari instrumen melalui kajian oleh (Thien et al., 2014) dengan 13 item dalam empat dimensi, iaitu komitmen kepada sekolah, komitmen kepada murid, komitmen kepada pengajaran dan komitmen kepada kerjaya. Soal selidik menggunakan skala interval antara 1-Sangat Tidak Setuju hingga 5-Sangat Setuju. Keseluruhan instrumen telah disemak oleh pakar-pakar bidang pengurusan pendidikan bagi tujuan memastikan kesahan kandungan (*content validity*). Kesahan daripada pakar bidang ini diperlukan agar item-item yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kepuasan kerja dan komitmen adalah tepat (Zainudin Awang, 2015).

Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan di tiga buah sekolah menengah dengan prestasi cemerlang, iaitu seramai 30 responden. Kajian rintis dilaksanakan untuk memastikan instrumen yang digunakan mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi bagi kegunaan kajian lapangan (Chua, 2011; Fauzi Hussin et al., 2014). Selain itu, pelaksanaan kajian rintis juga dibuat bagi tujuan penambahbaikan terhadap item agar instrumen yang dibina benar-benar mampu mengukur pemboleh ubah kajian (Creswell, 2014). Bagi menentukan nilai titik pemutus alfa Cronbach, George dan Mallery (2003) mencadangkan pendekatan berjenjang yang terdiri daripada yang berikut: $\alpha \geq .90$ (Cemerlang), $\alpha \geq .80$ (Baik), $\alpha \geq .70$ (Diterima), $\alpha \geq .60$ (Boleh dipersoalkan), $\alpha \geq .50$ (Lemah), dan $\alpha \leq .50$ (Tidak boleh diterima). Hair, Black, Babin, dan Anderson (2010) juga menjelaskan nilai 0.70 adalah secara amnya telah dipersetujui sebagai nilai yang boleh diterima, dan nilai serendah 0.60 mungkin dapat diterima untuk kajian eksplorasi. Maka hasil ujian kebolehpercayaan menunjukkan bahawa nilai kebolehpercayaan kepuasan kerja ($\alpha = .74$) adalah diterima. Manakala, komitmen guru ($\alpha = .87$) adalah baik, seperti Jadual 2.

Jadual 2

Nilai Kebolehpercayaan Instrumen

Pemboleh Ubah	Dimensi	Bilangan Item	α	Interpretasi
Kepuasan Kerja	1	3	.74	Diterima
Komitmen Guru	4	13	.87	Baik
CSC		3	.81	Baik
CST		3	.88	Baik
CT		3	.70	Diterima
CP		4	.75	Diterima

Nilai alfa Cronbach berada antara julat $\alpha=.70$ hingga $\alpha=.88$ menunjukkan kesemua item, dimensi dan pemboleh ubah dalam instrumen kajian mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik dan diterima (Hair, Babin, & Krey, 2017). Ini bermakna item-item dalam instrumen kajian adalah sesuai untuk digunakan dalam kajian lapangan bagi mengukur kedua-dua pemboleh ubah kajian.

Ujian Kenormalan

Bagi memenuhi keperluan melaksanakan analisis parametrik, ujian kenormalan merupakan antara syarat yang perlu dipatuhi. Kenormalan data disemak menerusi nilai skewness dan *kurtosis* pada julat -2.00 hingga 2.00 (George & Mallery, 2010). Melalui analisis tersebut, data yang diperoleh bagi kedua-dua pemboleh ubah kajian didapati bertabur secara normal, dengan nilai *skewness* adalah di antara -.42 dan -.58. Jadual 3 menunjukkan hasil ujian kenormalan bagi pemboleh ubah kepuasan kerja dan komitmen.

Jadual 3

Ujian Kenormalan

Pemboleh Ubah	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Kepuasan Kerja	-.58	.62
Komitmen	-.42	-1.22

Pengumpulan dan Analisis Data

Data kajian diuji melalui analisis, deskriptif, korelasi Pearson dan regresi linear. Pengkaji mengedarkan 25 borang soal selidik bagi setiap set kepada semua sekolah yang telah dikenal pasti sebagai unit analisis.

Berdasarkan objektif yang telah dikemukakan, soalan kajian dan analisis data adalah seperti Jadual 4.

Jadual 4

Soalan Kajian dan Jenis Analisis Data

Soalan Kajian	Jenis Analisis Data
1 Apakah tahap kepimpinan kepuasan kerja dan komitmen guru di sekolah menengah berprestasi cemerlang?	Deskriptif
2 Adakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen guru?	Korelasi
3 Adakah kepuasan kerja merupakan peramal terhadap komitmen?	Regrasi linear

Borang-borang soal selidik yang telah diedarkan di sekolah-sekolah yang dipilih telah dipungut semula dalam tempoh empat minggu. Pengkaji melawat sendiri sekolah-sekolah yang terlibat bagi tujuan mengedarkan dan mengumpul semula soal selidik. Sebanyak 382 borang soal selidik berjaya dipungut semula. Daripada jumlah tersebut hanya 360 borang yang memenuhi kriteria telah dianalisis menggunakan perisian IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 20.0 bagi menganalisis data deskriptif (Creswell, 2014). Data deskriptif diukur bagi menentukan tahap kepuasan kerja dan tahap komitmen pada lima tahap, seperti Jadual 5.

Jadual 5

Tafsiran Skor Min

Tahap	Skor Min
Sangat rendah	1.00 – 1.80
Rendah	1.81 – 2.60
Sederhana	2.61 – 3.40
Tinggi	3.41 – 4.20
Sangat tinggi	4.21 – 5.00

$(UL-LL)/NC = ((5-1)/5)=0.80$; UL:Had tertinggi, LL:Had terendah, NC: Bilangan sel
(Sumber: Alotaibi et al., 2017)

Analisis korelasi Pearson digunakan bagi mengukur hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen guru. Interpretasi kekuatan korelasi kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 6.

Jadual 6

Interpretasi Nilai r

Nilai r	Interpretasi
0.00	Korelasi tidak wujud
0.10 - 0.39	Korelasi lemah
0.40 – 0.69	Korelasi sederhana
0.70 – 0.99	Korelasi tinggi
1.00	Korelasi sempurna

(Sumber: Dancey & Reidy, 2011)

DAPATAN KAJIAN*Tahap Kepuasan Kerja dan Komitmen*

Analisis deskriptif bagi tahap kepuasan kerja secara keseluruhannya adalah sangat tinggi dengan nilai min $M=4.48$, $SP=.47$. Manakala bagi analisis deskriptif item, item JS34 (Saya mendapat banyak kepuasan daripada kerja saya) menunjukkan nilai min yang paling tinggi ($M=4.54$, $SP=.61$), manakala item JS33 (Saya akan mengesyorkan sekolah saya sebagai tempat yang terbaik untuk bekerja) menunjukkan nilai min yang paling rendah ($M=4.44$, $SP=.60$). Analisis deskriptif bagi tahap komitmen pula secara keseluruhannya juga adalah sangat tinggi dengan nilai min $M=4.36$, $SP=.49$. Manakala bagi analisis deskriptif dimensi, dimensi CST (komitmen kepada murid) menunjukkan nilai min yang paling tinggi ($M=4.57$, $SP=.49$), manakala dimensi CSC (komitmen kepada sekolah) menunjukkan nilai min yang paling rendah ($M=4.09$, $SP=.78$), sebagaimana Jadual 7.

Jadual 7

Tahap Kepuasan Kerja dan Komitmen

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepuasan Kerja	4.48	.47	Sangat tinggi
JS32	4.45	.54	Sangat tinggi
JS33	4.44	.60	Sangat tinggi
JS34	4.54	.61	Sangat tinggi
Komitmen	4.36	.49	Sangat tinggi
CSC	4.09	.78	Tinggi
CST	4.57	.49	Sangat tinggi
CT	4.47	.52	Sangat tinggi
CP	4.31	.44	Sangat tinggi

Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen

Hubungan antara pemboleh ubah kepuasan kerja dan komitmen guru diperoleh melalui ujian korelasi Pearson, dan nilai korelasi antara pemboleh ubah ditafsirkan berdasarkan Jadual 8.

Jadual 8

Analisis Korelasi Pearson antara Kepuasan Kerja dan Komitmen

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	1	2
1. Kepuasan Kerja	4.48	.47	1.00	.73**
2. Komitmen	4.36	.49		1.00

** $p < .01$ (2-ekor)

Nilai pekali Pearson menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen ($p < .01$). Nilai r menunjukkan hubungan yang positif dan tinggi (Dancey & Reidy, 2011) antara kepuasan kerja dan komitmen, $r = .73$, $n = 360$, $p < .01$, dengan pekali penentuan, $r^2 = .53$, menunjukkan pemboleh ubah kepuasan kerja menyumbang 53.0% kepada perubahan tahap komitmen.

Kepuasan Kerja Sebagai Peramal Terhadap Komitmen Guru

Analisis regresi linear bagi pemboleh ubah kepuasan kerja terhadap komitmen guru menunjukkan bahawa $R^2 = .53$ adalah signifikan, yang menjelaskan variasi komitmen guru yang terkait dengan perubahan peramal kepuasan kerja adalah sebanyak 53.0%, seperti dalam Jadual 9.

Jadual 9

Analisis Regresi Linear bagi Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	R^2	Ubah Suai R^2	F	P	Beta tidak terpiawai	Beta terpiawai
Kepuasan Kerja	.53	.53	400.00	.00	.75	.73

Sumbangan pemboleh ubah peramal kepuasan kerja ditunjukkan melalui nilai beta, iaitu sumbangan kepuasan kerja adalah $\beta = .73$ (72.6%), yang mempengaruhi komitmen secara signifikan, dengan nilai $p < .01$.

Secara keseluruhannya, hasil kajian menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah kajian kepuasan kerja dan komitmen berada pada tahap yang sangat tinggi. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen menunjukkan hubungan secara positif yang tinggi serta signifikan. Malah, kepuasan kerja berperanan sebagai peramal terhadap komitmen guru dengan menunjukkan peratusan sumbangan yang agak tinggi.

PERBINCANGAN

Kepuasan kerja dan komitmen guru merupakan antara faktor yang perlu diberikan perhatian yang sewajarnya dalam setiap institusi pendidikan. Kedua-dua aspek tersebut perlu dipupuk agar guru-guru dapat merasai kepuasan kerja baik dari segi kepuasan dalam diri sendiri, proses PdP mahupun tempat bekerja, kerana profesion perguruan adalah sangat mulia dan menjadi sanjungan oleh masyarakat (Sharihan & Roslan, 2019). Natiujahnya, guru-guru dapat memberikan komitmen yang tinggi terhadap murid, pengajaran, kerjaya dan sekolah. Guru-guru juga harus mempunyai kesedaran yang tinggi bahawa kepuasan kerja dan komitmen boleh menyumbang impak positif terhadap peningkatan sekolah. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa guru-guru di Kelantan mempunyai tahap komitmen yang tinggi. Peningkatan tahap komitmen ini didorong oleh tahap kepuasan kerja yang juga tinggi (Park, 2005; George, 2011). Peningkatan tahap kepuasan kerja dan komitmen guru ini mampu merangsang

persekitaran sekolah dan pembelajaran yang lebih bermakna kepada murid (Shahril & Faizal, 2007; Del Rosario, 2011; Hattie, 2003; McREL, 2010; OECD, 2005; KPM, 2013).

Berdasarkan hasil kajian, ketiga-tiga item dalam pemboleh ubah kepuasan kerja menunjukkan tahap min yang sangat tinggi. Dapatan tersebut menguatkan lagi andaian bahawa guru-guru mendapat banyak kepuasan daripada kerjaya sebagai seorang guru, selain sentiasa tertunggu-tunggu untuk pergi ke sekolah dan melaksanakan proses PdP saban hari. Malah, guru-guru juga berpuas hati dengan merasakan bahawa sekolah sebagai tempat yang terbaik untuk bekerja. Guru-guru berpuas hati dalam melakukan kerjaya mengajar, maka peluang kenaikan pangkat, beban kerja dan hubungan dengan rakan guru di sekolah perlu diberi perhatian dan pertimbangan yang sewajarnya kerana memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja di kalangan guru (Fatimah Affendi, 2014).

Selain itu, bagi dimensi-dimensi dalam pemboleh ubah komitmen pula, kesemua dimensi menunjukkan tahap min yang tinggi dan sangat tinggi (Mohamad, Kasim, Zakaria, & Nasir, 2017). Hasil kajian menunjukkan komitmen paling utama dan menonjol bagi guru-guru ialah tanggungjawab kepada murid dan proses pengajaran. Bagi dimensi komitmen terhadap murid, guru-guru komited untuk memastikan murid-murid berjaya kerana misi dan harapan guru adalah untuk mendidik agar semua murid sekolah ini mampu mencapai kejayaan. Selain itu, guru sedar adalah menjadi tanggungjawab mereka untuk memastikan wujud hubungan yang baik dalam kalangan murid. Guru juga bertanggungjawab untuk meredakan ketegangan dalam kalangan murid.

Bagi dimensi komitmen terhadap proses pengajaran, guru-guru meletakkan harapan dan keinginan untuk ingin lebih berjaya dalam kerjaya sebagai seorang guru. Malah guru juga menyatakan kesanggupan untuk berjaga sehingga jauh malam kerana komited memikirkan apa yang ingin sampaikan esok di sekolah kepada murid. Selain itu, yang paling penting adalah, guru-guru menyatakan perasaan seronok mengajar. Guru dengan tahap kepuasan kerja yang tinggi akan mempamerkan persekitaran yang lebih menyokong pengajaran, malah guru-guru menaruh harapan yang lebih tinggi kepada murid serta menanamkan rasa lebih bertanggungjawab terhadap pembelajaran murid (Wei, Patel & Young, 2014). Malah, tahap kepuasan kerja guru juga mempengaruhi sikap guru terhadap pencapaian murid (Hadi Salehi, Elham Taghavi & Melor Yunus; Park, 2005; Nurjannah F.A Kariming & Abdul Said Ambotang, 2018).

Bagi dimensi komitmen terhadap profesion perguruan, guru-guru menyatakan keyakinan bahawa sekiranya mendapat kerja lain selain kerja guru walaupun gajinya setara, mereka akan kekal bekerja sebagai seorang guru dan tidak akan menerima tawaran kerja tersebut. Malah, sekiranya berpeluang memilih semula kerjaya, para guru tetap akan memilih untuk menjadi guru. Guru-guru turut menyatakan rasa bangga kerana menceburkan diri dalam profesion keguruan dan yakin bahawa keputusan yang terbaik yang pernah dilakukan ialah memilih untuk menjadi guru. Kepuasan kerja guru juga mempengaruhi kerja buat dan kelakuan yang memberikan kesan yang berbeza kepada murid dan merupakan guru yang produktif (Matsuoka, 2015) dan akan menghasilkan hubungan yang positif bagi memupuk iklim pembelajaran yang positif terutamanya dalam penilaian pengajaran guru di sekolah (Wan Roslina Wan Ismail, 2011).

Bagi dimensi komitmen terhadap sekolah, guru-guru sering kali bersetuju dengan dasar sekolah tentang perkara-perkara yang berkaitan dengan guru. Mereka juga menyatakan bahawa mereka memberitahu rakan-rakan bahawa sekolah mereka adalah sebuah sekolah yang terbaik untuk bekerja. Selain itu, guru-guru juga mendapati nilai diri mereka dan nilai sekolah ini adalah sangat bersesuaian. Justeru, sekolah memainkan peranan yang signifikan secara statistik bagi mengukur tahap kepuasan kerja guru (Moore, 2012). Komitmen guru mewujudkan rasa sayang dan perasaan kekitaan terhadap sekolah serta ingin menjadi sebahagian daripada sekolah (Mohd Nor Jaafar, 2005).

Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen menunjukkan hubungan secara positif yang tinggi serta signifikan, menunjukkan bahawa pemboleh ubah kepuasan kerja menyumbang kepada perubahan tahap komitmen (Mohamad, Kasim, Zakaria, & Nasir, 2017). Selain itu, kepuasan kerja juga berperanan sebagai peramal terhadap komitmen guru dengan tahap sumbangan yang agak tinggi, menunjukkan pemboleh ubah kepuasan kerja mempengaruhi pemboleh ubah komitmen. Kepuasan terhadap kerja, kualiti pemantauan dan gaji mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen ahli dalam sesebuah organisasi (Malik, Nawab, Naeem & Danish, 2010). Pekerja yang berpuas hati akan komited terhadap kerjanya dan kekal berada dalam organisasi. Secara asasnya, jika dimensi-dimensi kerja memenuhi keperluan pekerja, mereka akan memberikan sepenuh komitmen kerana mereka beranggapan tidak ada alasan untuk keluar daripada organisasi selagi segala keperluan dan keinginan diperoleh (Nasuridin & Ramayah, 2003; Fletcher 2007; Mahmoud Al Hussami, 2008).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kajian ini telah membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen guru. Hubungan tersebut adalah tinggi, maka kepuasan kerja merupakan elemen utama terhadap peningkatan komitmen guru. Peranan guru semakin ketara ditonjolkan dalam dunia pendidikan. Oleh yang demikian, para guru perlu peka dan bertanggungjawab secara serius untuk menzahirkan kepuasan kerja dan komitmen secara lebih berkesan.

Secara keseluruhannya, kajian ini merupakan permulaan kepada kajian yang akan datang bagi meneroka aspek kepuasan kerja dan komitmen guru secara lebih mendalam dan terperinci, memandangkan kajian ini terbatas kepada beberapa limitasi kajian yang menjadi sempadan terhadap sepanjang pelaksanaan kajian. Kajian akan datang boleh mengambil kira beberapa penambahbaikan yang boleh dilaksanakan, antaranya pelibatan responden kajian ini hanya terdiri daripada guru-guru sekolah menengah dengan prestasi cemerlang di Kelantan sahaja. Kajian akan datang boleh dikembangkan dengan pelaksanaan terhadap populasi dan peringkat institusi pendidikan yang lain pula. Perbandingan yang melibatkan perbezaan populasi dan institusi pendidikan merupakan antara aspek yang menarik untuk dikaji.

Kajian akan datang juga perlu melihat daripada sudut perbezaan demografi dalam mengesahkan hubungan dan pengaruh antara pemboleh ubah kajian. Sama ada berperanan sebagai mediator atau moderator, faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan lokasi sekolah merupakan antara sudut pandangan yang perlu diketengahkan dalam kajian selanjutnya.

Kesimpulannya, kajian terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru adalah sangat bermanfaat untuk dilaksanakan. Sehubungan dengan itu juga, data harus sentiasa dikumpulkan daripada para guru dari semasa ke semasa untuk menentukan penilaian sendiri terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen guru seterusnya menjana kecemerlangan akademik murid dan kejayaan sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Rahim Zumrah, & Boyle, Stephen. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*. 44. 236-254. 10.1108/PR-02-2013-0029.
- Adio, G., & Popoola, S. . (2010). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175–184.
- Ahmad Yusri Ismail. (2016). Gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan Daerah Marang, Terengganu. *Proceeding of International Seminar on Generating Knowledge Through Research (ICECRS)*. 1 (1). 69-72. <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.577>
- Akpofure, R.-R., Ikhifa, O. G., Imide, O. I., & Okokoyo, I. E. (2006). Job satisfaction among educators in Colleges of Education in Southern Nigeria. *Journal of Applied Sciences*. 6(5), 1094-1098.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alotaibi, M. M. M., Almasari, S. M., Alkadam, A. N. M., Alanazi, Y. A., Ayidh, K., & Gahtani, A. (2017). Knowledge and compliance with standard isolation precautions among healthcare students in Al-Kharj Governorate, Saudi Arabia. *Journal of Health Specialties*, 5(3), 162–170. <http://doi.org/10.4103/jhs.JHS>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Bogler, Ronit & Somech, Anit. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*. 43. 420-438. 10.1108/09578230510615215.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction : A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 315–330.
- Chua, Y.P. (2011) Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan. McGraw-Hill Education, Shah Alam. ISBN 978-967-5771-31-6
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Crossman, A. and Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34, 29-46. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143206059538>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2011). *Statistics without maths for psychology. Book* (5th ed.). Rotolito Lombarda, Italy: Prentice Hall.
- Del Rosario, R. (2011). Exploring the beliefs, expectations, and practices of effective teachers of Latino students in high poverty high schools. PhD Thesis. University of California, San Diego.
- Fatimah Affendi. (2014). Tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru kolej vokasional: Pendekatan *structural equation model*. Tesis. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali, & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. UUM Sintok, Kedah: UUM Press.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996), “Performance management, job satisfaction and organizational commitment”, *British Journal of Management*, 7, pp. 169-79
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- George L., Sabapathy T. (2011), Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment. *Canadian Social Science*. 7 (1). 90-99.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Hadi Salehi, Elham Taghavi & Melor Yunus. (2015). Relationship between teachers’ job satisfaction and their attitudes towards students’ beliefs and motivation. *English Language Teaching*. 8. 10.5539/elt.v8n7p46.
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163–177. <http://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. Prentice Hall* (7th ed.). Englewood Cliffs. <http://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hattie, J. (2003) Teachers make a difference: What is the research evidence? Distinguishing expert teachers from novice and experienced teachers. Australian Council for Educational Research (ACER) Annual Conference on: Building Teacher Quality. Herzberg, 1959

- Herzberg F., Mausner B., Synderman B. (1959). *The motivation to work*. NY: Wiley.
- Hitchcock, C. (2019). Causal model. Retrieved May 2, 2020, from <https://plato.stanford.edu/archives/sum2019/entries/causal-models/>
- Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan. (2018). *Data analisis pencapaian SPM 2018*. Kota Bharu, Kelantan.
- Khan, A. H., Ahmad, I., Aleem, M., & Hamed, W. (2011). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of. *International Journal of Management and Innovation*, 3(2), 1–16.
- KPM. (2013). *Laporan Tahunan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*. Putrajaya, Malaysia.
- KPM. (2016). *Laporan Tahunan KPM 2016*. Putrajaya, Malaysia.
- Landsman, Miriam. (2001). Commitment in public child welfare. *Social Service Review*. 75. 386-419. 10.1086/322857.
- Lewis, M. & Wray, D. (2000). *Literacy in the Secondary School*. London: David Fulton.
- Mahmoud Al-Hussami, R. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286 - 295.
- Malik, M. U., Nawab, S., Naeem, B., Rizwan, R. D. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5 (6). 17-26.
- Matsuoka, R. (2015) School socioeconomic compositional effect on shadow education participation: evidence from Japan. *British Journal of Sociology of Education*, 36 (2), 270-290, DOI: 10.1080/01425692.2013.820125
- McREL. (2010). Changing the odds: What matters most for student achievement. McREL. Denver, CO. Retrieved from <http://www.mcrel.org/changing-the-odds-what-matters-most-for-student-achievement-2010>
- Mohamad, R., Kasim, A. L., Zakaria, S., & Nasir, F. M. (2017). Komitmen guru dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Daerah Kota Bharu, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1). <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.603>
- Mohd Nor Jaafar (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.
- Mohd Sharihan Mohamed Hussin & Roslan Ab Rahman. Kepentingan iklim sekolah dalam mempengaruhi prestasi dan komitmen kerja guru. *Journal of Management and Operation Research*. 1 (24). 1-8.
- Moore, H. (2012). A study to investigate the relationship between job satisfaction and stress for social care workers in Ireland. Thesis. Dublin Business School.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nasurdin, A. M., Ramayah, T., & Kumaresan, S. The Impact of Organizational Variables on Job Stress among Managers in Electronic Firms in Malaysia.
- Noor Syakirah Zakaria, Ida Sosiawani, Rina Darma Surya. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan bukan akademik di institut pengajian tinggi awam di Utara Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2 (1). 61-69.
- Nurjannah F.A Kariming, & Abdul Said Ambotang. (2018). Hubungan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru Tingkatan 6 Zon Pantai Timur Sabah. *Jurnal Komunikasi Borneo*, 6, 53–64.
- OECD (2005) *Are students ready for a technology-rich world? What PISA studies tell us* Paris: OECD.
- Park, I. (2005) Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 11 (5), 461-485, DOI: 10.1080/13803610500146269

- Reynolds, D., Farrell, S. & Bellin, W. (2002). Europe: the United Kingdom. In D. Creemer, B. Stringfield, S. Teddlie and G. Schaffer (eds.) *World Class Schools: International Perspectives on School Effectiveness*. London: Routledge. 229- 252.
- Rozi Mohamad, Abd Latif Kasim, Sofiah Zakaria, & Faezah Mohd Nasir. (2016). Komitmen guru dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Daerah Kota Bharu, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS. 1* (1). <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.603>
- Shahril @ Cahril Marzuki & Muhammad Faizal A. Ghani. 2007. Pembentukan model sekolah berkesan Malaysia: Satu kajian Delphi. *Jurnal Pendidikan. 27*(1): 179-199.
- Siti Noor Ismail. (2011). Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (tqm) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di Negeri Kelantan
- Thien, L. M., Nordin Abd Razak, & Ramayah, T. (2014). Validating teacher commitment scale using a Malaysian sample. *SAGE Open*, 1–9. <http://doi.org/10.1177/2158244014536744>
- Wan Roslina Wan Ismail (2011) Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah, sikap guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan. PhD. Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Wei, X., Patel, D., & Young, V. (2014). Opening the “black box”: Organizational differences between charter schools and traditional public schools.. *Education Policy Analysis Archives*, 22 (3). 1-34.
- Zulkafli Kamaruddin. (2007). Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja. Masters Thesis, Universiti Sains Malaysia.
- Zainudin Awang. (2015). *Postgraduate Research Proposal: A Step by Step Guide in Writing Proposal for Postgraduate Students* (1st ed.). Bandar Baru Bangi, Selangor: MPWS Rich Publication.