

PENGURUSAN SUMBER MANUSIA TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH GUGUSAN
FELDA LOK HENG

NURSREE HANI BINTI MAHMUD

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

DEDIKASI

Buat ibubapa dan ahli keluarga, terima kasih atas doa dan dorongan yang diberikan, sesungguhnya kalian amat bermakna dalam hidup saya.

Juga

Pihak Pentadbir dan Rakan-Rakan Di SK Lok Heng Selatan Kota Tinggi yang bertimbang rasa, memahami keadaan dan memberi kelonggaran untuk mengikuti kelas pada hujung minggu.

Penyelia yang dihormati Dr. Khadijah Bt. Daud yang sentiasa memantau serta memberi bimbingan dan tunjuk ajar dari masa ke semasa.

Rakan-rakan kuliah yang banyak membantu.

Terima kasih kerana telah memberiku semangat untuk meneruskan jihad yang tiada penghujungnya.

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah kerana dengan limpah kurnia-Nya dapat saya menyiapkan penyelidikan ini dengan sempurna.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya, Dr. Khadijah Bt. Daud yang tidak jemu memberi bimbingan dan tunjuk ajar kepada saya dari awal sehinggalah selesai kajian ini. Tidak lupa juga ucapan terima kasih saya kepada semua pensyarah UTM yang pernah mencurahkan bakti mereka di kelas Pesisir Kota Tinggi ini.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak pentadbir dan guru-guru yang sudi meluangkan masa untuk menjadi responden dalam kajian saya ini. Penghargaan ini ditujukan kepada semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan penyelidikan ini.

Akhir sekali, kepada rakan seperjuangan yang telah bersama-sama mengharungi segala suka dan duka sepanjang proses pembelajaran ini. Semangat setia kawan dan keikhlasan membantu serta sedia berkongsi maklumat akan saya ingat sampai bila-bila.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk melihat pengurusan sumber manusia (penilaian prestasi) terhadap kepuasan bekerja guru di kalangan guru-guru di sekolah gugusan Felda Lok Heng di daerah Kota Tinggi, Johor. Kajian kuantitatif ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap pengurusan sumber manusia (penilaian prestasi) dan tahap kepuasan bekerja guru serta mengenal pasti sama ada faktor jantina mempengaruhi tahap kepuasan bekerja guru ataupun tidak. Seramai 60 orang guru dari tiga buah sekolah di gugusan Felda Lok Heng yang terdiri daripada dua buah sekolah rendah dan sebuah sekolah menengah dipilih. Kaedah tinjauan dilakukan menggunakan soal selidik skala Likert lima mata dan data yang diperolehi dianalisis menggunakan SPSS versi 16.0. Dapatan kajian menunjukkan tahap pengurusan sumber manusia (penilaian prestasi) berada pada tahap yang tinggi ($M=75.45$). Cadangan dikemukakan kepada pentadbir sekolah untuk meneruskan amalan pengurusan sedia ada supaya mengekalkan tahap pengurusan sumber manusia yang tinggi. Dalam aspek kepuasan guru, didapati bahawa secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi ($M=79.88$). Pihak pentadbir juga disarankan supaya dapat mengekalkan tahap kepuasan bekerja guru pada tahap yang tinggi bagi menjamin prestasi kerja yang berkualiti. Dapatan Ujian-T menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap kepuasan bekerja guru mengikut faktor jantina. Dicadangkan kajian lanjutan untuk melihat korelasi antara tahap pengurusan sumber manusia dan tahap kepuasan guru terhadap amalan pengurusan manusia.

ABSTRACT

This research is carried out to observe the human resource management (performance appraisal) on teachers' job satisfaction among teachers in Felda Lok Heng in Kota Tinggi. The purpose of quantitative research is to identify the level of performance appraisal and teachers' satisfaction level, also to identify whether genders influence the teachers' job satisfaction. There are 60 teachers from three schools in Felda Lok Heng which are two primary schools and a secondary school. The observation method used is Likert 5 point scales questionnaires and the data is analysed by using SPSS 16.0 version. The research result shown the performance appraisal in human resource management is in high level (M=75.45). This suggestion is brought up to the school administration to continue the present management practice in order to make sure that the level in human resource management is in high position. Based on the teachers' satisfaction research, the overall result shown that it is also in high level (M=79.88). The school administration is also suggested to maintain the teachers' job satisfaction on the high level to guarantee high quality on job performance. For T-Test result, there is no significant differences on teachers' job satisfaction level which is based on genders. In advance, details research should be conducted to see the correlation between human resource management level and teachers' job satisfaction against human resource management practice.

KANDUNGAN

| BAB | PERKARA | MUKASURAT |
|------------|--------------------------------|------------------|
| | PENGESAHAN STATUS TESIS | |
| | PENGESAHAN PENYELIA | |
| | JUDUL | i |
| | PENGAKUAN | ii |
| | DEDIKASI | iii |
| | PENGHARGAAN | iv |
| | ABSTRAK | v |
| | ABSTRACT | vi |
| | KANDUNGAN | vii |
| | SENARAI RAJAH | x |
| | SENARAI JADUAL | xi |
| | SENARAI SINGKATAN | xii |
| | SENARAI LAMPIRAN | xii |

1. PENDAHULUAN

| | |
|----------------------------|----|
| 1.0 Pengenalan | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 4 |
| 1.2 Pernyataan Masalah | 8 |
| 1.3 Objektif Kajian | 9 |
| 1.4 Persoalan Kajian | 10 |
| 1.5 Hipotesis Kajian | 10 |
| 1.6 Kepentingan Kajian | 11 |
| 1.7 Kerangka kajian | 12 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 1.8 Batasan kajian | 14 |
| 1.9 Definisi Istilah / Operasional | |
| 1.9.1 Pengurusan | 15 |
| 1.9.2 Pengurusan sumber manusia | 16 |
| 1.9.3 Kepuasan kerja | 17 |
| 1.9.4 Pentadbir | 18 |
| 1.9.5 Guru | 19 |
| 1.10 Kesimpulan | 20 |

2. KAJIAN LITERATUR

| | |
|--|----|
| 2.0 Pengenalan | |
| 2.1 Pengurusan sumber manusia | |
| 2.1.1 Konsep pengurusan sumber manusia | 24 |
| 2.1.2 Model pengurusan sumber manusia | |
| 2.1.2.1 Model Harvard | 26 |
| 2.1.2.2 Model Ten C | 27 |
| 2.1.2.3 Model Michigan | 29 |
| 2.1.3 Kajian lepas berkaitan pengurusan sumber manusia | |
| 2.1.3.1 Kajian dalam negara | 31 |
| 2.1.3.2 Kajian luar negara | 33 |
| 2.2 Kepuasan Kerja | |
| 2.2.1 Konsep kepuasan kerja | 39 |
| 2.2.2 Teori kepuasan kerja | |
| 2.2.1.1 Teori Dua Faktor Herzberg | 42 |
| 2.2.1.2 Teori Hierarki Maslow | 43 |
| 2.2.1.3 Teori JDI | 44 |
| 2.2.3 Kajian lepas berkaitan kepuasan kerja | |
| 2.2.3.1 Kajian dalam negara | 45 |
| 2.2.3.2 Kajian luar negara | 48 |

| | |
|--|----|
| 2.3 Kajian lepas berkaitan hubungan pengurusan sumber manusia dan kepuasan kerja | 52 |
|--|----|

3. METHODOLOGI KAJIAN

| | |
|--|----|
| 3.0 Pengenalan | 56 |
| 3.1 Reka Bentuk Kajian | 56 |
| 3.2 Lokasi Kajian | 58 |
| 3.3 Populasi Dan Sampel Kajian | 58 |
| 3.4 Instrumen Kajian | 59 |
| 3.5 Kajian Rintis | |
| 3.5.1 Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen | 61 |
| 3.6 Penganalisan Data | 64 |
| 3.7 Rumusan | 65 |

4. ANALISIS DATA

| | |
|---|----|
| 4.0 Pengenalan | 66 |
| 4.1 Taburan Pengagihan Soal Selidik | 67 |
| 4.2 Latar Belakang Responden | |
| 4.2.1 Jantina | 68 |
| 4.2.2 Bangsa | 69 |
| 4.2.3 Umur | 69 |
| 4.2.4 Tahap Pendidikan | 70 |
| 4.2.5 Tempoh Perkhidmatan | 71 |
| 4.3 Analisa Data Berdasarkan Persoalan Kajian | 71 |
| 4.4 Kesimpulan | 75 |

5. DAPATAN PERBINCANGAN DAN CADANGAN

RUJUKAN

LAMPIRAN

SENARAI RAJAH

| NO RAJAH | TAJUK | MUKASURAT |
|-----------------|------------------------|------------------|
| 1.1 | Kerangka teori kajian | 13 |
| 1.2 | Kerangka konsep kajian | 14 |

SENARAI JADUAL

| NO. JADUAL | TAJUK | MUKASURAT |
|------------|---|-----------|
| 3.1 | Jumlah responden | 59 |
| 3.2 | Skala skor Likert Lima Mata | 60 |
| 3.3 | Spesifikasi soal selidik | 61 |
| 3.4 | Aras kebolehpercayaan instrumen | 62 |
| 3.5 | Peningkatan kedudukan item | 63 |
| 3.6 | Kaedah analisis | 64 |
| 4.1 | Taburan pengagihan soal selidik | 68 |
| 4.2 | Taburan responden mengikut jantina | 69 |
| 4.3 | Taburan responden mengikut bangsa | 69 |
| 4.4 | Taburan responden mengikut umur | 70 |
| 4.5 | Taburan responden mengikut tahap pendidikan | 70 |
| 4.6 | Taburan responden mengikut tempoh perkhidmatan | 71 |
| 4.7 | Penilaian prestasi mengikut min dan sisihan piawai | 72 |
| 4.8 | Kepuasan kerja guru mengikut min dan sisihan piawai | 73 |
| 4.9 | Perbezaan tahap kepuasan kerja guru mengikut faktor jantina | 74 |

SENARAI SINGKATAN

| | |
|------|--|
| JDI | : Job Descriptive Index |
| SPSS | : Statistical Package For Social Science |
| NUTP | : National Union of the Teaching Profession |
| KPPK | : Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan |
| KPM | : Kementerian Pelajaran Malaysia |
| APC | : Anugerah Perkhidmatan Cemerlang |
| SSB | : Sistem Saraan Baru |
| SSM | : Sistem Saraan Malaysia |
| SPP | : Sistem Penilaian Prestasi |

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN

TAJUK

- A : Borang Soal Selidik
- B : Surat kebenaran untuk menjalankan kajian daripada KPM dan PPD Kota Tinggi.
- C : Keputusan kajian rintis
- .
- D : Data analisis statistik deskriptif dan inferensi.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Pelbagai langkah telah diambil oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dalam menjana pendidikan bertaraf dunia dengan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan pada abad ke-21. Peranan institusi pendidikan sangat penting bagi tujuan penerusan, kesinambungan, penentu utama arah tujuan dan kelangsungan kuasa sesebuah masyarakat. Pendidikan yang berkualiti dan cemerlang merupakan wahana dalam usaha membangunkan generasi alaf baru.

Hasrat pemimpin negara untuk menjadikan negara ini sebagai negara maju menjelang tahun 2020 telah mewujudkan satu cabaran baru kepada sistem pendidikan di Malaysia. Hasrat untuk melahirkan masyarakat saintifik, progresif dan inovatif merupakan cabaran yang terkandung dalam wawasan 2020. Pembangunan manusia melalui dasar, sistem dan kemudahan pendidikan yang baik merupakan elemen-elemen yang kukuh bagi memenuhi hasrat wawasan negara. Lantaran itu Malaysia perlukan

komitmen dan inisiatif yang bersungguh-sungguh dan mantap bagi menentukan pendidikan negara standing dengan negara maju di dunia.

Guru merupakan golongan professional yang melaksanakan tugas ke arah mencapai matlamat pendidikan. Pihak pentadbir sebagai perancang dan perencana sentiasa mengharapkan supaya guru-guru sentiasa mempunyai komitmen dan cita-cita yang unggul bagi membina masyarakat yang bertamadun tinggi bagi melaksanakan tugas tersebut guru perlulah mempunyai kecekapan dan kebolehan yang mantap.

Pengurusan sumber manusia boleh didefinisikan sebagai penggunaan sepenuhnya individu untuk mencapai matlamat organisasi. (Mondy et. al, 2002). Ramai pemimpin sekolah sering mengabaikan aspek utama ini kerana terlalu sibuk dengan pelbagai beban tugas lain. (Azlin, 2005). Ini sangat penting kerana pentadbir sekolah yang mampu mengurus dan menyelesaikan masalah yang wujud di kalangan guru, kakitangan am dan pelajar akan dapat menghasilkan pengurusan sekolah yang berkesan. (Omardin, 2007).

Dalam mencapai matlamat pengurusan sumber manusia berkesan, pentadbir perlu memastikan lima tema berhubung dasar dan amalan dilaksana dengan baik iaitu mengurus pasukan kerja, kepelbagaian, globalisasi, etika dan penilaian. (Jackson et. al , 2009). Pengurusan dan kepimpinan di sekolah hari ini berhadapan dengan cabaran meningkatkan kualiti staf sedangkan pengetua lebih banyak menghabiskan masa melakukan tugas pentadbiran dan mengurus sekolah serta menghadiri mesyuarat di luar. Sebilangan mereka telah dinaikkan pangkat walaupun belum mahir dengan tugas pentadbir sekolah. (Jamaliah dan Norashimah, 2005).

Sesebuah organisasi yang berfungsi sebagai sebuah badan pastinya memerlukan sumber atau tenaga pekerja untuk membentuk pengeluarannya. Untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi itu, setiap elemen mestilah memperolehi dan mengalami tingkat kepuasan kerja yang optimum demi untuk merangsang motivasi, moral dan prestasi kerja ke arah penghasilan produktiviti yang tinggi.

Locke E.L (1978) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang diperolehi daripada sesuatu tugas sebagai menepati nilai kerja yang berselarasan dengan keperluan individu. Definisi beliau ini ada persamaan dengan teori keperluan manusia oleh Maslow dan teori dua faktor Herzberg. Ditinjau senario sekarang, sering kali terdapat banyak suara sumbang yang boleh dipetik daripada akhbar atau majalah dalaman berkaitan bebanan serta masalah guru yang akhirnya menjejaskan kepuasan kerja mereka. Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (KPPK) atau 'National Union of the Teaching Profession' (NUTP) Cawangan Johor Edisi September 2004, misalnya sering memaparkan keluhan dan rasa tidak puas hati guru dalam Surat Sekateriat iaitu majalah yang dicetak untuk ahli KPPK sahaja.

Mahmud bin Hassan selaku Pengerusi KPPK/NUTP Johor menyatakan bahawa terdapat sebilangan pengetua atau guru besar memaksa guru-guru pergi ke sekolah pada hari Sabtu untuk aktiviti seperti mengadakan kelas tambahan, hari kokurikulum, kegiatan kelab, persatuan dan unit uniform serta mesyuarat termasuk program keceriaan. Guru-guru yang tidak hadir akan dianggap menentang pihak pentadbir dan dikenakan ugutan prestasi, tindakan tatatertib, dipotong gaji, diminta mengemukakan sijil sakit, surat tunjuk sebab dan dituduh ingkar perintah. (Guru Malaysia, NUTP November 2004).

Berdasarkan permasalahan kajian-kajian di atas, kajian ini cuba melihat apakah pengurusan sumber manusia yang cekap oleh pentadbir dapat memenuhi kepuasan kerja guru.

1.1 Latar belakang masalah

Sumber manusia merupakan aset yang penting dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi sering kali berhadapan dengan isu berkaitan sumber manusia. Terdapat banyak persoalan yang menjadi tanda tanya dalam isu berkaitan sumber manusia. Antaranya ialah Mengapakah seseorang pekerja itu tertarik kepada organisasi tertentu? Mengapakah ada pekerja yang memilih untuk kekal dalam organisasi tertentu dalam tempoh yang lama? Apakah yang menarik mereka untuk masuk ke dalam sebuah organisasi? Apakah yang memberi inspirasi kepada seseorang itu untuk mencapai sesuatu di luar kemampuannya?

Pengurusan sumber manusia ialah integrasi dan koordinasi sumber manusia untuk bergerak secara efektif ke arah matlamat yang diinginkan dalam sebuah organisasi. (Zaidatol dan Foo Say Fooi, 2007). Dalam merancang keberkesanan pengurusan di sekolah, untuk menjadikan sebuah sekolah sebagai sebuah sekolah yang berkesan, adalah penting pengurusan sumber dirancang dengan teliti. (Blandford, 2009). Selain itu, modal insan dilihat sebagai faktor penentu kejayaan organisasi. (Yahaya dan Hair, 2008).

Sumber manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset yang perlu ditadbir dengan sistematik agar dapat membekalkan organisasi dengan tenaga kerja yang cekap. Oleh itu, pengurusan sumber manusia pada amnya menjalankan fungsi seperti penganalisan organisasi, perkembangan dan pembangunan organisasi, perancangan kakitangan, peningkatan mutu tenaga manusia dan latihan, pembayaran upah dan gaji,

perhubungan industri, kebajikan pekerja, komunikasi dalam organisasi, disiplin dan sistem maklumat dan rekod pekerja.

Dalam usaha membina pengurusan sumber manusia yang berkesan, cara paling sesuai untuk mengurus sebuah organisasi ialah dengan menghubungkan kehendak, kepakaran dan nilai seseorang dengan kehendak, peranan dan peraturan kumpulan untuk mencapai objektif dan matlamat organisasi kerana ahli organisasi mempunyai ciri-ciri yang pelbagai, batasan dan potensi.(Abdullah dan Ainon, 2008). Justeru, pengurusan sepatutnya menumpukan usaha membentuk organisasi yang dapat memenuhi kepuasan dan hak individu kerana organisasi akan menghadapi masalah apabila kehendak ahli-ahlinya diabaikan atau ditekan oleh pihak pengurusan.

Pengurusan sumber manusia pada abad ke-21 menekankan faktor pendidikan iaitu k-worker (pekerja berpengetahuan), pendidikan k-ekonomi (pengetahuan ekonomi), pendidikan dan modal manusia, pengurusan pengetahuan, pembangunan bakat dan pengembangan kemahiran. Meningkatkan faktor-faktor tersebut di sekolah merupakan satu aspek penting dalam pembangunan sumber manusia bagi memenuhi keperluan masa hadapan. (Abd. Rahim, 2006). Ini sangat penting kerana pentadbir sekolah yang mampu mengurus dan menyelesaikan masalah yang wujud di kalangan guru-guru, kakitangan am dan pelajar akan dapat menghasilkan pengurusan sekolah yang berkesan. (Omardin, 2007).

Gherbregiorgis dan Karsten (2007), mendapati bahawa firma yang melaksanakan prosedur pemilihan staf yang ketat mempunyai kadar ketidakhadiran pekerja yang rendah. Mumtaz (2008) mendapati staf menganggap ganjaran yang diperoleh adalah kurang adil dan tidak setimpal dengan usaha mereka. Oleh itu, tidak hairanlah jika dalam proses mentadbir, pentadbir menghadapi pelbagai masalah termasuklah mengurus

dengan tidak cekap, kekurangan ilmu sains pengurusan, kerendahan akhlak dan moral, kelemahan dan ketandusan pemimpin yang berkesan. (Ahmad Zabidi, 2005).

Walau bagaimanapun, dalam mengurus sumber manusia, faktor kepuasan pekerja perlu dijadikan sebagai matlamat utama. Banyak kajian menunjukkan keuntungan, pengeluaran, disiplin pekerja dan kepuasan pelanggan berhubung rapat dengan kepuasan bekerja staf. Kepuasan merangsang staf menyumbangkan perkhidmatan terbaik yang menghasilkan kepuasan kepada pelanggan dan akhirnya akan memberi impak positif kepada pencapaian organisasi (Hooi Lai Wan, 2008).

Blum mengemukakan bahawa kepuasan kerja merupakan sikap umum dari beberapa sikap khusus terhadap penyesuaian diri, faktor-faktor pekerjaan dan hubungan sosial individu di luar kerja (Moh. As'ad, 1978). Kebolehan penyesuaian diri merupakan ciri paling asas dan penting dalam kehidupan guru-guru untuk berkomunikasi dengan pihak pentadbir dan rakan-rakan sekerja yang lain. Selain tidak dapat menyesuaikan diri dengan kerja mereka, selagi itulah kepuasan kerja tidak akan tercapai.

Kalleberg (2008) mendapati bahawa pekerja yang diberi tugas yang sesuai dengan keperluan, minat dan keupayaan mereka, lebih gembira dan puas dengan kerja serta kehidupan mereka. Menurut Chen, Chang dan Yeh (2003), program pembangunan kerjaya dapat membantu mengurangkan kadar tukar ganti pekerja seterusnya membantu menghalang kemerosotan keupayaan pekerja secara keseluruhannya. Malah, ia dapat meningkatkan tahap kepuasan bekerja seterusnya meningkatkan prestasi organisasi. Meningkatkan produktiviti sekolah ke arah melahirkan pelajar yang cemerlang dan berkualiti sering kali menyebabkan guru dibebani dengan tugas dan tanggungjawab tambahan yang keterlaluan. (Portal Pendidikan Utusan, 2005).

Amalan latihan yang baik dapat meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi, meningkatkan produktiviti, kepuasan kerja dan mengurangkan hasrat pekerja untuk meninggalkan organisasi. (Gherbregiogis dan Karsten, 2007). Manakala penilaian prestasi yang melibatkan pekerja dapat meningkatkan motivasi, kepuasan dan komitmen pekerja. (Rusli dan Nur Azman, 2004). Sistem ganjaran berasaskan prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sikap pekerja, prestasi organisasi, mengurangkan kadar tukar ganti pekerja (Batt, 2002), mengurangkan ketidakpuasan pekerja (Gherbregiogis dan Karsten, 2007), mengekalkan pekerja yang penting (Boselie dan Welie, 2002), meningkatkan prestasi akademik sekolah dan berkait secara negative dengan niat guru untuk berhenti kerja. (Currall et al., 2005).

Faktor ergonomik (Dayang Nailul, Surena dan Azuraina, 2006), beban kerja (Pearson, 2008), gangguan di tempat kerja (Rospenda, 2005) mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi dan kepuasan kerja. Stavrou-Costea (2004) menyatakan bagi memupuk hubungan pekerja yang baik, pengurus perlu mendengar, memahami dan memberi peluang pekerja menjelaskan ketidakpuasan hati berkenaan dengan keputusan yang dibuat oleh pihak pengurusan. Sushila (2004) mendapati komitmen organisasi dan kepuasan kerja menjadi pengantara kepada hubungan tidak langsung secara negatif dan niat untuk berhenti kerja. Kepuasan merangsang staf menyumbangkan perkhidmatan terbaik yang menghasilkan kepuasan kepada pelanggan dan akhirnya akan memberi impak positif kepada pencapaian organisasi. (Hooi Lai Wan, 2008).

Organisasi yang mengurus sumber manusianya dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja. (Lee dan Bruvold, 2003). Dalam meningkatkan kepuasan kerja guru adalah amat penting bagi mengurangkan pelbagai masalah di dalam pengurusan sumber manusia di tempat kerja. (Abd. Rahim, 2006). Pentadbir perlu menilai diri sendiri untuk menjadi pemimpin yang efektif supaya dapat memberikan kepuasan kepada semua guru di bawah kawalannya. (Blandford, 2009). Keupayaan pentadbir mengurus, kemampuan menjalankan tugas dengan adil dan sentiasa prihatin dengan kebajikan kakitangannya

mampu memuaskan hati dan perasaan guru terhadap kerja yang telah diamanahkan kepadanya. (Zaidatol dan Foo Say Fooi, 2003).

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dibincangkan di atas, kajian ini cuba melihat sejauh manakah pengurusan sumber manusia dapat melahirkan kepuasan kerja guru.

1.2 Pernyataan masalah

Barisan pentadbir bertanggungjawab dalam pengurusan sumber manusia. Banyak kajian telah dilakukan menyatakan sumber manusia memainkan peranan utama maju mundurnya sesebuah sekolah. Meningkatkan produktiviti sekolah ke arah melahirkan pelajar yang cemerlang dan berkualiti seringkali menyebabkan guru dibebani dengan tugas dan tanggungjawab tambahan yang keterlaluan (Portal Pendidikan Utusan, 2005). Pengurusan dan kepimpinan di sekolah hari ini berhadapan dengan cabaran meningkatkan kualiti staf sedangkan pengetua lebih banyak menghabiskan masa melakukan tugas pentadbiran dan mengurus sekolah serta menghadiri mesyuarat di luar.

Sebilangan mereka telah dinaikkan pangkat walaupun belum mahir dengan tugas mentadbir sekolah (Jamaliah dan Norashimah, 2005). Oleh itu, tidak hairanlah jika dalam proses mentadbir, pentadbir menghadapi pelbagai masalah mentadbir termasuklah (Ahmad Zabidi, 2005) mengurus dengan tidak cekap, kekurangan ilmu sains pengurusan, kerendahan akhlak dan moral, kelemahan dan ketandusan pemimpin yang berkesan.

Terdapat beberapa aduan daripada kalangan guru yang berkaitan dengan ketidakpuasan hati bekerja di sekolah. Ini jelas terbukti melalui beberapa aduan yang dihalatujukan kepada Pejabat Pelajaran Daerah Johor Bahru. Justeru itu, kajian ini adalah untuk melihat pengurusan sumber manusia dan kaitannya dengan kepuasan bekerja di kalangan guru-guru. Secara tidak langsung hal ini mendatangkan kerugian apabila sesetengah pendidik yang berasa tertekan membuat keputusan untuk meninggalkan profesion mereka. (Zubaidah Aman, dalam Chin 2004).

Kajian ini cuba melihat sejauh manakah pengurusan sumber manusia di kalangan pentadbir yang fokus kepada penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja guru-guru dari aspek sifat kerja itu sendiri, sikap terhadap penyelia, hubungan dengan rakan sekerja, pampasan dan faedah dan peluang untuk kenaikan pangkat.

1.3 Objektif kajian

Objektif kajian adalah seperti berikut:-

- 1.3.1 Mengenalpasti tahap pengurusan sumber manusia (penilaian prestasi) di sekolah gugusan Felda Lok Heng.
- 1.3.2 Mengenalpasti tahap kepuasan bekerja guru di sekolah gugusan Felda Lok Heng.
- 1.3.3 Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan tahap kepuasan bekerja di kalangan guru dari segi jantina di sekolah gugusan Felda Lok Heng.

1.4 Persoalan kajian

Persoalan kajian terdiri daripada yang berikut:-

- 1.4.1 Apakah tahap pengurusan sumber manusia (penilaian prestasi dan) di sekolah gugusan Felda Lok Heng?
- 1.4.2 Apakah tahap kepuasan bekerja guru di sekolah gugusan Felda Lok Heng?
- 1.4.3 Adakah faktor jantina mempengaruhi tahap kepuasan bekerja di kalangan guru di sekolah gugusan Felda Lok Heng?

1.5 Hipotesis kajian

Ho 1 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan sumber Manusia (penilaian prestasi) dengan kepuasan kerja guru (sifat kerja, pampasan dan faedah, sikap terhadap penyelia, rakan sekerja dan peluang kenaikan pangkat)

Ho 2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor jantina dengan kepuasan kerja guru.

1.6 Kepentingan kajian

Kajian berkaitan pengurusan sumber manusia penting memandangkan bahawa bidang ini berkait rapat dalam memenuhi keperluan dan kebajikan pekerja. Kajian dalam bidang ini dapat memberi maklumat dalam melihat dan mengenalpasti keperluan kebajikan pekerja selari dengan peredaran masa kini. Walaupun terdapat beberapa kajian berkaitan pengurusan sumber manusia, tetapi secara jelas dapat dilihat bahawa keadaan sekeliling atau tempat serta keperluan hidup masa kini mempengaruhi keputusan kajian tersebut.

Kajian ini penting kepada Kementerian Pelajaran Malaysia dalam merancang dan menggubal dasar supaya dapat memenuhi keperluan sumber manusia terutamanya guru-guru pada masa kini. Dapat memastikan bahawa kebajikan guru dengan bebanan tugas dapat diberi perhatian sewajarnya. Kajian ini juga sedikit sebanyak dapat memberi maklumat kepada pihak kementerian untuk menilai sama ada sumber manusia pada masa kini adalah wajar atau sebaliknya.

Selain itu, hasrat kementerian dalam menggalakkan guru-guru menyambung pelajaran ke tahap Sarjana dan PhD dilihat kurang memberansangkan memandangkan tahap pendidikan peringkat ini masih belum diberi perhatian dan tahap penilaian prestasi mereka masih menggunakan penilaian guru peringkat Ijazah. Melalui kajian ini diharapkan dapat diberi perhatian dan tindakan sewajarnya selari dengan tahap kelayakan dan pengetahuan mereka.

Penilaian prestasi dan ganjaran sering menjadi isu dalam ketidakpuasan hati guru-guru di sekolah. Di harap melalui kajian ini, dapat membantu pihak pentadbir terutamanya guru besar atau pengetua mendapatkan maklumat berkaitan harapan dan

hasrat guru-guru. Ini dapat menggalakkan pentadbir agar menilai dengan lebih telus dan jujur bukan sahaja melihat kepada faktor penilaian peribadi.

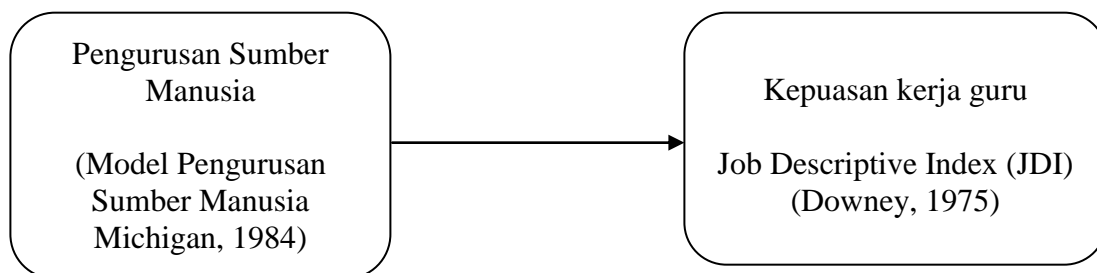
Kajian ini juga diharapkan dapat membantu pengkaji-pengkaji lain untuk dijadikan sumber bahan rujukan berkaitan penilaian prestasi dan ganjaran dalam melihat bagaimana pengurusan sumber manusia yang diamalkan di peringkat sekolah khususnya. Maklumat kajian ini juga dapat membantu mereka dalam menambah baik kajian berkaitan isu ini. Guru merupakan sumber penting dalam melahirkan modal insan. Namun, keperluan guru akan berubah mengikut peredaran masa. Justeru, kajian berkaitan pengurusan sumber manusia ini perlu diteruskan dan kajian ini diharap dapat memberi panduan dan input tambahan kepada pengkaji akan datang.

1.7 Kerangka kajian

Kerangka kajian ini terdiri daripada kerangka teori dan kerangka konsep.

1.7.1 Kerangka teori kajian

Kerangka teori kajian ini terdiri daripada dua teori iaitu model pengurusan sumber manusia oleh Michigan (1984) dan *Job Descriptive Index* (JDI) oleh Downey (1975).

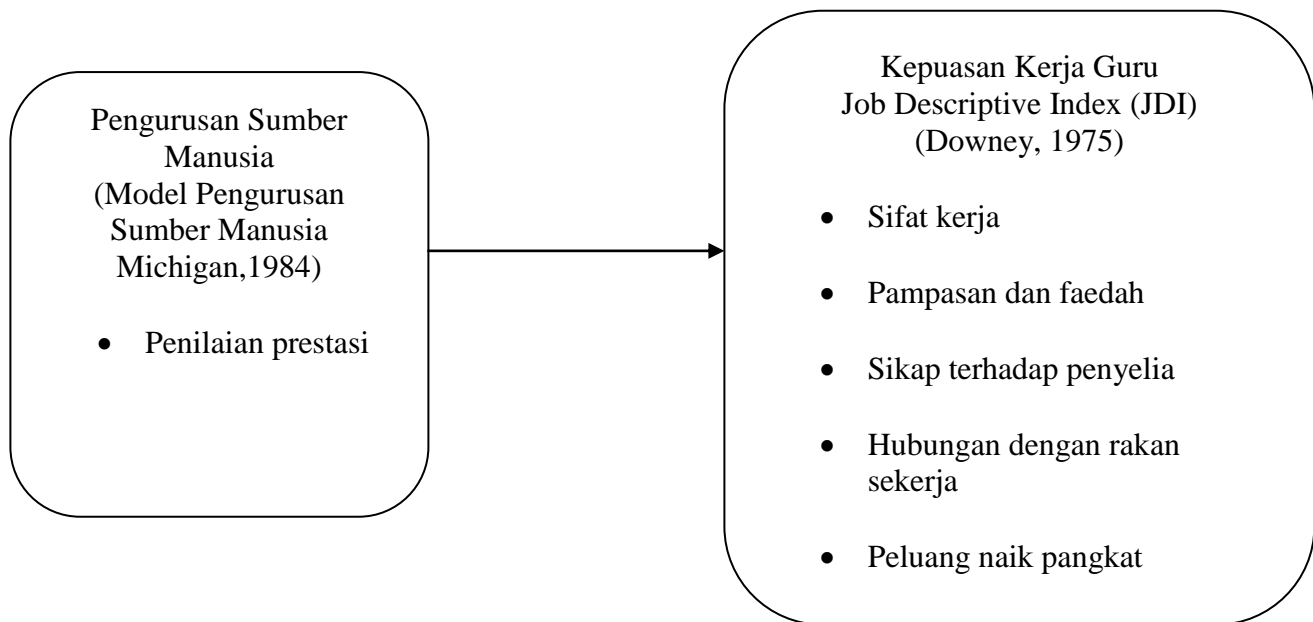


Rajah 1.1: Kerangka teori kajian

Daripada Rajah 1.1 di atas menunjukkan bahawa pengkaji menggunakan model pengurusan sumber manusia oleh Michigan (1984) iaitu cuma mengambil satu komponen sahaja daripada lima komponen dalam model tersebut iaitu penilaian prestasi untuk mengesan tahap pengurusan sumber manusia oleh pentadbir di sekolah. Manakala, untuk mengesan tahap kepuasan kerja guru, *Job Descriptive Index* (JDI) oleh Downey (1975) digunapakai.

1.7.2 Kerangka konsep kajian

Kerangka konsep kajian telah dibina berdasarkan dua teori yang telah dijelaskan di atas. Kerangka konsep dalam kajian ini terdiri daripada pembolehubah bebas yang mengandungi model pengurusan sumber manusia yang merupakan pembolehubah bebas kajian ini. Pembolehubah bebas kajian ini terdiri daripada penilaian prestasi. Pembolehubah bersandar kajian ini terdiri daripada lima komponen yang dinyatakan oleh *Job Descriptive Index* (JDI) Downey, 1975 iaitu sifat kerja, pampasan dan faedah, sikap terhadap penyelia, hubungan dengan rakan sekerja dan peluang naik pangkat. Kerangka kajian ini dapat digambarkan seperti diagram di bawah.



Rajah 1.2 : Kerangka konsep kajian

1.8 Batasan kajian

Kajian ini hanya melibatkan guru-guru di dua buah sekolah rendah dan sebuah sekolah menengah di kawasan gugusan Felda Lok Heng, daerah Kota Tinggi. Sekolah-sekolah yang dipilih terdiri daripada sekolah kebangsaan iaitu Sekolah Kebangsaan Lok Heng dan Sekolah Kebangsaan Lok Heng Selatan. Manakala sekolah menengah pula ialah Sekolah Menengah Kebangsaan Lokman Hakim. Kajian ini melibatkan 60 orang guru iaitu seramai 20 orang dari setiap sekolah. Guru yang dipilih mempunyai tahap pendidikan yang berbeza di mana majoriti guru sekolah menengah mempunyai tahap pendidikan sekurang-kurangnya ijazah sarjana muda dan sarjana manakal guru di sekolah rendah masih mempunyai tahap pendidikan di peringkat diploma.

Jurang pendidikan yang terdapat di sekolah ini akan menyebabkan perbezaan dalam menjawab soalan. Tambahan pula guru yang mempunyai tahap pendidikan sarjana ini masih tidak diberi sebarang insentif atau bayaran tambahan dan ini juga akan mempengaruhi mereka ketika menjawab. Kajian ini dijalankan di sekolah luar bandar sahaja. Jadi, hasil kajian ini tidak mewakili semua guru. Walaubagaimanapun, kajian ini mungkin sesuai untuk keperluan masa kini dan hasil dapatan yang diperolehi boleh digunapakai untuk kajian berkaitan bidang ini.

1.9 Definisi istilah

1.9.1 Pengurusan

Menurut Bush dan West-Burnham (1994) mendefinisikan prinsip pengurusan dengan meliputi aktiviti merancang, mengambil sumber, mengawal, menyusun, memimpin dan menilai. Menurut Zumilah (1998), pengurusan adalah proses mengkoordinasikan sumber-sumber ekonomi seperti buruh, tanah, modal dan teknologi bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Menurut Donnelly et. al (1995), pengurusan adalah proses melaksanakan dan menyempurnakan fungsi perancangan, pengorganisasian, penstafan, pengarah dan pengawalan secara efisien dan berkesan bagi mencapai matlamat atau objektif organisasi.

Menurut Blandford (1997), pengurusan melibatkan tugas membuat keputusan secara individu dan secara usaha sama juga melibatkan orang dan untuk menjadikannya berkesan, keputusan perlu dibuat, menganalisis reka bentuk kerja, menggunakannya dalam amali dan merenung semula kegagalan dan kejayaan. Dalam konteks kajian ini, pengurusan melibatkan proses perancangan daripada pihak atasan dan pentadbir serta

menilai guru-guru agar memastikan segala urusan berjalan dengan lancar dan seterusnya mencapai matlamat dan objektif sekolah.

1.9.2 Pengurusan sumber manusia

Menurut Zafir dan Zaiton (2012), pengurusan sumber manusia merupakan satu sistem, falsafah, polisi dan amalan yang mempengaruhi individu yang bekerja dalam organisasi. Menurut June (2006), pengurusan sumber manusia ialah penggunaan aset-aset manusia organisasi untuk mencapai objektif organisasi. Snell dan Bohlander (2007), pula mendefinisikan pengurusan sumber manusia sebagai proses mengurus bakat atau kelebihan setiap individu dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Manakala Mondy et al.(2002) menyatakan pengurusan sumber manusia adalah penggunaan sepenuhnya individu untuk mencapai matlamat organisasi dan Dessler (1997) pula menyatakan pengurusan sumber manusia merupakan amalan dan polisi yang diperlukan oleh organisasi untuk menguruskan individu dalam menjayakan tugas-tugasnya dalam organisasi.

Yusof Boon (2012) pula berpendapat bahawa pengurusan sumber manusia dapat disimpulkan sebagai pengurusan pebagai aktiviti yang bertujuan mengembangkan keberkesanan sumber manusia, iaitu bermula daripada aktiviti yang bertujuan mengembangkan keberkesanan sumber manusia, iaitu bermula daripada aktiviti perancangan sumber manusia sehinggalah pekerja tersebut bersara dari jawatannya. Mengikut jabatan pekerjaan pula mentakrifkan pengurusan sumber manusia sebagai satu strategi pengambilan, penggunaan, pembaikan dan pengekalan sumber tenaga manusia sesebuah organisasi.

Seterusnya Ibrahim dan Zaiton (2008) pula mencadangkan definisi secara mendalam iaitu pengurusan sumber manusia sebagai sebahagian daripada pengurusan

sesebuah organisasi yang memberikan tumpuan khas kepada pembuatan keputusan, pembentukan strategi, pengenalan faktor, prinsip, operasi, amalan aktiviti dan kaedah yang berkaitan dengan pengurusan manusia sebagai pekerja dalam semua jenis organisasi, termasuk organisasi maya, kepada semua usaha yang berkait dengan pengurusan pekerja dan pekerjaan mereka termasuk usaha untuk merealisasikan potensi setiap individu pekerja dan kepada perkhidmatan untuk meningkatkan kualiti persekitaran tempat kerja.

Manakala menurut Gomez-mejia et.al (1998) pula merupakan proses yang digunakan oleh organisasi bagi memastikan kecukupan jumlah pekerja yang tepat dan mempunyai kemahiran yang diperlukan bagi menghasilkan pengeluaran produk atau perkhidmatan yang ditentukan pada masa hadapan. Dalam konteks kajian ini, pengurusan sumber manusia dapat didefinisikan sebagai guru yang merupakan aset penting sumber manusia dalam organisasi sekolah diurus dan dinilai dengan cecap dalam memastikan tahap kepuasan bekerja seterusnya mampu mengembangkan potensi dan seterusnya meningkatkan kualiti kerja.

1.9.3 Kepuasan kerja

Vroom (1964) telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu rujukan kepada orientasi efektif seseorang individu terhadap peranan kerja yang kini mereka menjawatnya. Sikap yang positif terhadap kerjanya secara konsepnya boleh dinyatakan setimpal dengan kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap kerjanya adalah sama dengan ketidakpuasan. Menurut Muffins (1993), kepuasan kerja adalah suatu sikap dan keadaan dalaman. Seiring dengan Robbins (1990), yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap kerjanya.

Milburne dan Francis (1981) melanjutkan definisi kepuasan kerja sebagai satu sumber maklumat kepada pengurus-pengurus. Menurut mereka, kepuasan kerja merupakan petanda mengenai perasaan dan harapan seseorang individu terhadap kerjanya dibandingkan dengan apa yang sebenarnya diterima daripada pelbagai aspek situasi kerja. Di sini jelas bahawa sekiranya harapan seseorang melebihi apa yang diterima maka akan wujud ketidakpuasan terhadap kerjanya. Dalam konteks kajian ini, kepuasan kerja boleh dijelaskan sebagai perasaan seseorang pekerja terhadap kerjanya.

1.9.4 Pentadbir

Dalam organisasi di sekolah rendah, guru besar ialah ketua eksekutif dan pada masa yang sama beliau ialah pemimpin utama sekolah yang berkenaan. Seseorang yang menjawat jawatan ini dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk mengetuai sesebuah sekolah rendah dan dipertanggungjawabkan untuk mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah. Manakala pengetua adalah orang yang memainkan peranan yang amat penting di sekolah menengah. Beliau adalah seorang pentadbir, pengurus dan yang lebih besar di situ adalah seorang pemimpin.

Sebagai seorang pentadbir, yang melibatkan diri dalam pentadbiran pendidikan, maka ia perlu kepada proses kerjasama di antara dua orang atau lebih yang berasaskan kepada rasional yang tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya seperti mana yang telah dijelaskan oleh Siondang (1981). Manakala Syukur (1988), menjelaskan pentadbiran secara amnya tertumpu kepada hal-hal yang sebahagian besar berhubung dengan pembahagian kerja dan penyelarasan perhubungan untuk melahirkan

kecekapan dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini, pentadbir merujuk kepada guru besar dan pengetua.

1.9.5 Guru

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru (Wikipedia). Guru adalah pendidik yang dikurniakan dengan pelbagai tanggungjawab. Pendidik di sekolah tidak hanya mengajar tetapi juga merupakan pemimpin. Secara sedar atau tidak sifat kepimpinan berkualiti bagi seorang guru di sekolah harus ditelusuri dan diperhalusi bagi mewujudkan iklim pendidikan yang mampu memacu kecemerlangan.(Uzain Syukur B. Mansor).

Dalam pasal 1 Undang-undang No. 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Menurut Noor Jamaluddin (1978:1) guru adalah pendidik, iaitu orang dewasa yang bertanggungjawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu berdiri sendiri dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah khalifah di muka bumi, sebagai makhluk sosial dan individu yang sanggup berdiri sendiri.

Jadi menurutnya guru adalah pendidik yang mempunyai tugas mengorganisir pelaksanaan interaksi belajar-mengajar di suatu kelas atau pada waktu kegiatan belajar

mengajar berlangsung. Secara keseluruhannya, guru adalah merupakan pemudahcara kepada murid-muridnya untuk menimba ilmu pengetahuan bermula dari peringkat sekolah rendah hinggalah sekolah menengah dengan kaedah-kaedah pengajaran yang efektif dan berkesan bagi mencapai kecemerlangan dalam bidang kurikulum, ko-kurikulum dan sahsiah diri. Dalam konteks kajian ini, guru merujuk kepada sumber manusia yang diuruskan oleh pihak pengurusan dalam mencapai objektif sekolah.

1.10 Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pengurusan sumber manusia terhadap kepuasan kerja guru. Tugas pentadbir untuk menilai dan memberi ganjaran kepada guru-guru dilihat sebagai tidak seimbang dan melibatkan kepuasan kerja guru terjejas dengan situasi guru masa kini yang menuntut mereka melakukan pelbagai kerja lain walaupun bukan berkaitan dengan mereka. Justeru keadaan ini juga sebenarnya membawa pelbagai anggapan dan persepsi yang berbeza oleh guru terhadap penilaian prestasi di sekolah serta ganjaran yang setimpal untuk kerja yang berkualiti dan adakah proses tersebut dilakukan dengan telus dan benar-benar mencapai objektif yang telah digunapakai oleh kerajaan. Justeru, persoalan tentang pengurusan sumber manusia yang paling dominan yang diamalkan oleh pihak pentadbir sekolah dalam meningkatkan produktiviti sekolah ke arah melahirkan pelajar yang cemerlang dan berkualiti. Kajian ini penting dalam mengenalpasti hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan kepuasan kerja guru di sekolah.

Untuk mengenalpasti aspek pengurusan sumber manusia yang paling dominan yang diamalkan di kalangan pentadbir, model pengurusan sumber manusia *Michigan* oleh Fombrun, Tichy dan Devanna (1984) digunakan. Terdapat lima komponen yang

dibangunkan oleh model sumber manusia *Michigan* oleh Fombrun, Tichy dan Devanna (1984) iaitu pemilihan, prestasi, penilaian, ganjaran dan pembangunan. Namun, pengkaji cuma menyentuh satu komponen secara terperinci dalam kajian ini iaitu penilaian prestasi. Untuk mengenalpasti tahap kepuasan kerja guru, *Job Descriptive Index* (JDI) oleh Downey (1975) digunakan untuk melihat hubungkait antara pengurusan sumber manusia di kalangan pentadbir terhadap kepuasan kerja guru di sekolah. Tahap kepuasan kerja guru diukur berdasarkan sifat kerja, pampasan dan faedah, sikap terhadap penyelia, hubungan dengan rakan sekerja, dan peluang naik pangkat.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof, (2004). *Kepimpinan Dalam Mengurus Perubahan Dari Dimensi Kemanusiaan*. Petaling Jaya, Prentice Hall.
- Ahmad sarji Abdul Hanid (1993). *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Perkhidmatan Awam, Koleksi Ucapan INTAN*. Kuala Lumpur: Ampang Press Sdn. Bhd
- Ahmad Jawahir Tugimin (2000). *Perkaitan Persepsi Terhadap Organisasi Dengan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru-guru Penolong Kanan Sekolah Menengah Negeri Melaka*.
- Ashad Abd.Rasid (1999). "Kepuasan Kerja di Sekolah Menengah Kawasan Kucing, Sarawak. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana
- Azizi Yahaya, et.al (2007). "Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan", Skudai: PTS Professional.
- Baharum Ahmad (1998). "Hubungan Kepuasan Kerja guru berdasarkan toeri dua Faktor Hertzberg di Sebuah Sekolah Menengah dalam Daerah Kota Tinggi: Satu Kajian kes" Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana
- Baron, R.A.J.Greenberg (1990). "Behavior in Organization. Understanding and Managing the Human Sides of work." (3rd ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Daley, Dennis M. (1992). *Performance appraisal in the public sector*. USA: Quorum Books.
- Dessler, G.(1997). *Human Resource Managemant. 7th Edition*. New Jersey. Prentice Hall.
- Donnelly, Gibson and Ivancevich (1995). "*Fundamentals Of Management*", Irwin.
- Hasmah Idin (1999). "Hubungan Kepuasan Kerja dengan hendak berhenti Kerja di kalangan guru di Daerah Melaka Tengah. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Helen Fraser et al. (1998). "The Quality of Teachers' Professional Lives: Teachers Job Satisfaction" Moray House Institute of Education, Edinburgh.

- Herzberg, F.,(1996). "Work and the Nature of Man." Clevelang, Ohio; World Publishers.
- Hj.Ahmad, Pontian." Universiti Kebangsaan Malaysia,Bangi: Tesis Sarjana.
- Hunt, N. (1999) *Conducting Staff Appraisal Malaysia*. Grolier International Inc .
- Ibrahim Mamat dan Zaiton Hassan, (2008). *Pengurusan Sumber Manusia: Perspektif Modal Insan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka
- Jainabi Mohd Kassim (1995). "Kepuasan Kerja Guru-guru wanita: Kajian Kes di Kedah" Universiti Malaya: Tesis Sarjana Muda.
- Joyce m. Hawkins (1991) "Kamus Dwibahasa Oxford Fajar" Edisi Ketiga: Penerbit Fajar Bakti.
- Kalangan Guru Sekolah Menengah, Daerah Tampin, Negeri Sembilan." Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Koleksi Bestari (1997). Guru-guru Johor, Japatan Pendidikan Negeri Johor.
- Locke,E.A.(1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." Chicago: Rand Mc Nally.
- Lokman Mohd. Tahir dan Mohd Anuar Abd. Rahman, (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua sekolah..* Johor Bahru. Penerbitan UTM Press.
- Maslow, A.H. (1996) "The Pschology of Science: A reconnaissance Abraham H.Maslow" New York Harper and Row Publisher.
- Maslow,A.H.(1970)."Motivation and Personality." New York Harper and Row Publisher.
- Mohd Majid Konting (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*.Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*.Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mondy, R.W, Noe,R.M. dan Premeaux, S.R.(2002). *Human Resource Managemant*.8th Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Panirsilvam.S. (1999). "Hubungan Kepuasan Kerja Guru dan keinginan untuk Berhenti"
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002, Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia Bagi Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.

- Robiah Sidin, (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan Satu Pengenalan*. Bangi, Percetakan Asni.
- Sonia Blandford, penterjemah Zaharah Mohd Salleh, (2010). *Mengurus sumber di sekolah*. Kuala Lumpur. Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Sonia Blandford, penterjemah Munirah Mustaffa, (2010). *Mengurus Pembangunan Profesional di Sekolah*. Kuala Lumpur. Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Sonia Blandford, penterjemah Bahariah Yusof, (2010) *Panduan Pengurus peringkat pertengahan di Sekolah*. Kuala Lumpur. Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Snell, S. dan Bohlander, G.(2007). *Human Resource Management*. Canada. Thomson South-Western.
- Suba Subramaniam (2003). “Kepuasan Kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan Skudai, Johor.” Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Tan Siew Eng (2008) “ Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran” Jabatan Konsultansi dan Penyelidikan Pendidikan Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Tang Keh Hua(2001). “Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dalam Kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Di Sekolah Menengah Kebangsaan Dato’ Ali
- Tee Lee Yung(2003). ”Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru dan Hubungan Dengan Pencapaian Akademik pelajar” Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjan.
- Yusof Boon (2007). “Modul Penyelidikan Tindakan” Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia: ESKTOP Publisher. Kertas Projek Master Sains: ISSN: 1985-7012 Vol. 2 No. 2 July - December
- Yusof Boon, (2012). *Asas Pengurusan Sumber Manusia*.
- Zafir Mohd Makhbul dan Fazilah Mohamad Hasun, (2012). *Mengurus Sumber Manusia Organisasi*. Petaling Jaya. Leeds Publications.