

# Hubungan Kepimpinan Situasi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Sarawak

## *The Relationship Between Situational Leadership and Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Sarawak*

Nur Ruzaini Branking Abdullah<sup>1</sup>, Khalip Musa<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900, Tanjung Malim, Perak, Malaysia

\*Corresponding author email: [Khalip@fpe.upsi.edu.my](mailto:Khalip@fpe.upsi.edu.my)

### ARTICLE HISTORY

Received: 1 Disember 2025  
Revised: 2 Februari 2026  
Accepted: 1 March 2026  
Published: 1 June 2026

### KEYWORDS

Kepimpinan Situasi  
Kepuasan Kerja  
Kajian Kuantitatif  
Sekolah Menengah Kebangsaan  
Pendidikan Berkualiti

### DOI:

<https://doi.org/10.37134/mrj.vol15.1.4.2026>

**ABSTRAK** - Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap dan hubungan antara kepimpinan situasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. Kajian ini dijalankan secara kuantitatif, kaedah tinjauan menggunakan soal selidik bagi mengutip. Kajian ini menggunakan instrumen kajian *Leadership Orientation Instrument (LOI)* dan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Pensampelan rawak berstrata dan rawak mudah digunakan untuk mendapatkan 375 orang responden kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan situasi pada tahap tinggi ( $M=4.27$ ,  $SP=0.57$ ). Selain itu, tahap kepuasan kerja juga tinggi ( $M=4.23$ ,  $SP=0.48$ ). Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif sederhana dan signifikan antara kepimpinan situasi dan kepuasan kerja ( $r = .594$ ,  $p < .001$ ). Kesimpulannya, kepimpinan situasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. Implikasi kajian memberikan indikator bahawa kepimpinan situasi perlu digalakkan dan dipraktikkan dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

**ABSTRACT** - This study aims to identify the level of situational leadership and the relationship between situational leadership and job satisfaction among national secondary school teachers in the state of Sarawak. This study was conducted quantitatively, using a survey method and a questionnaire to collect data. This study used research instruments from the *Leadership Orientation Instrument (LOI)* and the *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Stratified random sampling and convenience random sampling were used to obtain 375 respondents among national secondary school teachers in the state of Sarawak. The study findings indicated that situational leadership was high ( $M = 4.27$ ,  $SP = 0.57$ ). In addition, the level of job satisfaction was also high ( $M=4.23$ ,  $SP=0.48$ ). The results of the study showed a moderate and significant positive relationship between situational leadership and job satisfaction ( $r = .594$ ,  $p < .001$ ). In conclusion, situational leadership is positively associated with job satisfaction among national secondary school teachers in Sarawak. The study's findings indicate that situational leadership should be encouraged and practised to increase job satisfaction.

## PENGENALAN

Sistem pendidikan di Malaysia merupakan satu instrumen penting dalam membentuk modal insan negara yang berdaya saing, seimbang dan bersepadu. Salah satu dokumen penting yang menjadi panduan hala tuju pendidikan negara ialah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang menekankan keperluan kepimpinan berkesan di peringkat sekolah sebagai pemacu utama transformasi pendidikan. Dalam konteks ini, pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan pelaksanaan dasar pendidikan dan pencapaian matlamat nasional.

Adams et al. (2020) menjelaskan bahawa PPPM menekankan keperluan untuk menempatkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di setiap sekolah kerana pengetua dianggap sebagai individu utama yang bertanggungjawab memacu transformasi pendidikan dan meningkatkan prestasi sekolah. Salah satu aspek penting dalam PPPM ialah pengurusan sumber manusia yang berkesan. Menurut Sopian dan Kamarudin (2025), pengurusan sumber manusia yang sistematik dapat meningkatkan profesionalisme guru serta menyokong pelaksanaan matlamat pendidikan di sekolah. Pengetua perlu menunjukkan kepimpinan yang adil dan bijaksana dalam mengurus guru dan kakitangan sekolah. Kasim (2021) menyatakan bahawa pengetua yang berkesan mampu mentransformasikan persekitaran sekolah, memperkukuh budaya kerja dan meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah.

Pelaksanaan SKPMg2 (Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2) oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2020) menggariskan domain khusus bagi menilai keberkesanan kepimpinan sekolah termasuk perancangan strategik, pengurusan sumber, dan pembangunan staf. Berdasarkan standard ini, pemimpin yang berkesan ialah mereka yang dapat menyelaras dan menyesuaikan tindakan mereka berdasarkan keperluan situasi sekolah masing-masing. Maka, sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, pengetua berperanan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, selamat dan menyokong perkembangan guru. Menurut Leithwood et al. (2020), kepimpinan yang berkesan melibatkan empat ciri utama iaitu visi yang jelas, hubungan yang positif dengan staf, komunikasi yang terbuka dan sokongan yang berterusan kepada guru. Ini merangkumi usaha untuk mengurangkan tekanan kerja yang berlebihan, memastikan kemudahan asas yang mencukupi, serta mengekalkan suasana hubungan profesional yang harmonis antara semua warga sekolah.

Justeru itu, kepimpinan situasi yang memberi penekanan kepada kesesuaian gaya kepimpinan semakin mendapat perhatian dalam pengurusan sekolah moden. Pemimpin yang berupaya menyesuaikan pendekatan mereka sama ada melalui gaya pengarahan, bimbingan, sokongan atau pendelegasian dapat memaksimumkan potensi guru serta meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (Yukl, 2020). Hal ini menjadikan pendekatan ini sangat signifikan dalam sistem pendidikan yang dinamik seperti di Malaysia, terutamanya apabila guru mempunyai latar belakang dan keperluan profesional yang berbeza. Selain itu, guru yang berada dalam persekitaran kerja yang menyokong perkembangan profesional dan dihargai oleh kepimpinan atasan akan lebih berdaya saing serta inovatif dalam pengajaran (Fullan, 2020). Menurut Efendi et al. (2022), kepimpinan situasi pengetua mempunyai kesan langsung yang positif terhadap kepuasan kerja guru kerana pengetua yang menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut tahap kesediaan, kemahiran dan keperluan guru dapat meningkatkan komunikasi interpersonal serta motivasi kerja guru.

Oleh itu, kepimpinan situasi memainkan peranan yang sangat penting dalam memastikan kepuasan kerja dalam kalangan guru di Malaysia. Dengan menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut keperluan dan tahap kematangan guru, pengetua dapat mewujudkan persekitaran kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja terhadap sekolah, dan membantu pencapaian matlamat pendidikan. Ini bagi memastikan setiap guru diberikan sokongan yang sesuai untuk berkembang dan dihargai. Dalam suasana pendidikan yang semakin kompleks dan dinamik, kepimpinan situasi menawarkan gaya kepimpinan yang fleksibel dan responsif untuk menangani cabaran yang dihadapi oleh sekolah dan guru pada masa kini.

### 1.1 Pernyataan Masalah

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, khususnya di Sarawak, isu kepimpinan pengetua, kepimpinan situasi dan kepuasan kerja guru merupakan antara aspek utama yang memberi kesan langsung kepada

kualiti pendidikan di sekolah. Cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pengetua dalam mendepani persekitaran pendidikan yang kompleks dan dinamik memerlukan pendekatan kepimpinan yang lebih fleksibel dan adaptif. Di Sarawak, keadaan geografi yang luas, latar belakang budaya yang pelbagai serta perbezaan tahap pembangunan antara kawasan bandar dan luar bandar turut menyumbang kepada kerencaman dalam pengurusan sekolah. Ini memerlukan pengetua yang bukan sahaja mempunyai kecekapan teknikal dan pengurusan, tetapi juga keupayaan menyesuaikan pendekatan kepimpinan berdasarkan konteks sekolah masing-masing. Dapatan daripada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2022) menunjukkan masih terdapat jurang yang ketara dalam tahap kepimpinan situasi dalam kalangan pengetua di Sarawak.

Gaya kepimpinan yang lebih tradisional masih diamalkan dalam situasi tertentu di sekolah menengah Sarawak, menunjukkan jurang dalam penerapan gaya kepimpinan yang lebih fleksibel dan kolaboratif (Ling & Mohd Hamzah, 2023). Kekurangan sokongan daripada pengurusan sekolah menjadi satu isu ketidakpuasan dalam kalangan guru. Guru memerlukan pemimpin yang dapat memberikan sokongan moral dan profesional dalam menghadapi cabaran di tempat kerja. Tanpa sokongan yang mencukupi, guru berasa kurang dihargai dan ini menjejaskan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Kajian Chang dan Talip (2025) di Sarawak menunjukkan bahawa apabila sokongan pihak pengurusan sekolah lemah atau kurang efektif, tahap kepuasan kerja guru berpotensi menurun kerana sokongan tidak mencukupi untuk memenuhi keperluan dan harapan guru.

Kepuasan kerja guru juga berkait rapat dengan keadaan fizikal tempat mereka bekerja. Menurut Wan Fadillah bin Wan Ahmad (2025) keadaan prasarana sekolah yang kurang baik menjejaskan bukan sahaja proses pembelajaran pelajar tetapi turut memberi tekanan kepada guru dalam melaksanakan tugas harian mereka, sekaligus menurunkan tahap kepuasan kerja. Selain itu, Ambon, Alias dan Mansor (2024), yang menjalankan kajian di sekolah di Sarawak mendapati bahawa kurangnya peluang latihan profesional dapat menjejaskan aspek-aspek penting dalam tugas profesional guru, termasuk motivasi dan kepuasan kerja.

Oleh itu, berdasarkan isu-isu pendidikan yang dihadapi terutamanya dalam kalangan guru di Sarawak, kajian ini akan memberi tumpuan kepada isu utama, iaitu tahap amalan kepimpinan situasi dalam kalangan pengetua SMK di Sarawak serta hubungannya dengan tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru. Pendekatan kepimpinan situasi menawarkan suatu model yang lebih kontekstual dan relevan dalam usaha mendepani isu-isu pendidikan di Sarawak yang merangkumi kepelbagaian budaya, logistik dan latar sosioekonomi yang pelbagai.

## 1.2 Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, beberapa objektif kajian telah dibentuk untuk melihat hubungan antara kepimpinan situasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak.

1. Mengenal pasti tahap kepimpinan situasi pengetua sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak.
1. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak.
2. Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan situasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak.

## 1.3 Kerangka Teoritik Kajian

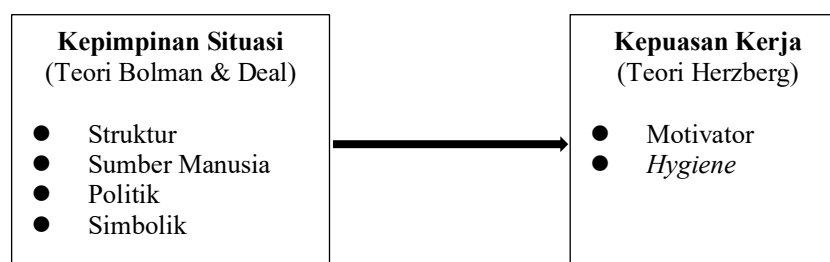
Kerangka teori kajian ini menggunakan kerangka teoretikal kepimpinan situasi Scarsellett et al. (1994) yang telah dikemas kini pada tahun 2003. Scarsellett et al. (1994) mengemukakan Model Empat Rangka Perspektif pemikiran dan teori atau "*Four Frame Leadership Model*" yang dibina berlandaskan dua andaian utama, iaitu organisasi yang kompleks pada masa kini memerlukan pemimpin mengamalkan lebih daripada dua tingkah laku perspektif pemikiran dan teori untuk memahami organisasi di samping mengamalkan gaya perspektif pemikiran dan teori yang sesuai berlandaskan situasi (Morgan 1997; Hawkins 2001).

Bagi mengkaji kepuasan kerja dalam kalangan guru, Teori Herzberg (1968) digunakan dalam kajian ini. Dalam Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, iaitu faktor motivator yang merupakan faktor pekerjaan berkaitan dengan kepuasan kerja. Faktor motivasi apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mewujudkan ketidakpuasan. Kedua ialah faktor *hygiene* yang merupakan faktor pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, iaitu keinginan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan.

#### 1.4 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini menjadikan kepimpinan situasi sebagai pemboleh ubah bebas. Teori yang mendasari kepimpinan situasi ialah Teori Bolman dan Deal (2003). Empat dimensi dalam variabel kepimpinan situasi ialah struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Seterusnya, teori kepuasan kerja dipilih sebagai asas dalam kajian ini untuk mengkaji kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah ialah Teori Dua Faktor Herzberg (1987). Terdapat dua dimensi yang diberi penekanan bagi mengukur kepuasan kerja iaitu motivator dan *hygiene*. Rajah 1 di bawah menunjukkan kerangka konseptual bagi menjelaskan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



#### 1.5 Tinjauan Literatur

Kejayaan kepimpinan situasi dalam konteks pendidikan bergantung kepada pelbagai faktor yang saling berinteraksi dalam organisasi sekolah. Pendekatan kepimpinan situasi, khususnya berlandaskan Teori Empat Rangka Bolman dan Deal, menuntut pemimpin sekolah bukan sahaja mengenali gaya kepimpinan yang sesuai, tetapi juga memahami faktor-faktor dalaman dan luaran yang menyumbang kepada keberkesannya. Dalam konteks sekolah di Malaysia, beberapa faktor utama telah dikenal pasti sebagai penentu kejayaan pelaksanaan kepimpinan situasi secara berkesan. Keupayaan pemimpin untuk mengaplikasikan keempat-empat rangka Bolman dan Deal secara bersepadu iaitu rangka struktur, sumber manusia, politik dan simbolik merupakan ciri penting kejayaan kepimpinan situasi.

Dalam konteks pendidikan Malaysia, amalan kepimpinan situasi telah menunjukkan impak positif terhadap kesiapsiagaan guru untuk berubah dan peningkatan peranan kepimpinan guru. Ja'afar dan Adnan (2025) mendapati bahawa pengetua yang menyesuaikan gaya kepimpinan mereka mengikut tahap kematangan guru meningkatkan motivasi dan iklim sekolah. Begitu juga, Osman, Mydin dan Ismail (2025) menunjukkan bahawa kepimpinan situasi memberi kesan signifikan kepada kesediaan guru menerima perubahan, termasuk aspek emosi dan kognitif mereka dalam tugas pengajaran. Ini menunjukkan bahawa kemampuan pemimpin sekolah menilai situasi dan menyesuaikan gaya kepimpinan mereka merupakan elemen penting dalam memperkukuh keberkesanan organisasi sekolah di Malaysia.

Selain itu, menurut Mohamad dan Sulaiman (2023), amalan kepimpinan situasi oleh pengetua yang sensitif terhadap keperluan guru menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Malaysia. Kajian Lau dan Tan (2024) juga mendapati bahawa pengetua

yang boleh menyesuaikan gaya kepimpinan mereka mengikut tahap kesiapsiagaan guru memberi kesan positif kepada kepuasan kerja dan komitmen profesional guru di peringkat sekolah.

Kajian menunjukkan bahawa penemuan kajian menunjukkan bahawa persekitaran kerja yang positif dan sumber pekerjaan yang mencukupi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan situasi bukan sahaja soal penyesuaian gaya mengikut keperluan individu guru, tetapi juga mencipta iklim sekolah yang kondusif, positif dan kolaboratif, yang seterusnya meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen profesional guru (Walker & Slear, 2022; Kim & Choi, 2021; Nguyen, Smith, & Brown, 2024).

## METODOLOGI

Reka bentuk pendekatan kuantitatif digunakan dalam kajian ini kerana data yang dikutip adalah dianalisis menggunakan ujian statistik dan masalah kajian dinyatakan dalam bentuk hipotesis (Chua, 2010). Populasi kajian ini adalah seramai 14 446 orang guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak dengan saiz sampel minimum yang diperlukan adalah sebanyak 375 orang guru (Krejcie & Morgan, 1970). Penentuan saiz sampel kajian ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Teknik persampelan rawak berstarata digunakan bagi menentukan jumlah sampel mengikut 30 pejabat Pendidikan daerah. Ini melibatkan proses populasi dipecahkan kepada beberapa kumpulan yang memiliki sifat yang sama iaitu homogen, seterusnya sampel dipilih secara rawak mudah daripada setiap kumpulan tersebut (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Instrumen yang digunakan adalah soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian A ialah soal selidik yang berkaitan dengan demografi responden seperti umur, jantina, jawatan, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan. Bahagian B pula ialah soal selidik berkaitan kepimpinan situasi manakala Bahagian C ialah soal selidik berkaitan dengan kepuasan kerja guru. Bahagian A iaitu maklumat demografi responden terdiri daripada lapan item. Maklumat dalam bahagian ini terdiri daripada jantina, umur, kaum, kelayakan akademik, gred lantikan, tempoh perkhidmatan, jawatan dan tugas serta tempoh berkhidmat di sekolah semasa. *Leadership Orientation Instrument (LOI)* oleh Bolman dan Deal (2010) telah digunakan bagi mengukur kepimpinan situasi yang mengandungi 32 item. Instrumen ini mengandungi empat konstruk atau dimensi iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Setiap dimensi mengandungi 8 item. Instrumen soal selidik bagi Bahagian C menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* bagi mengukur kepuasan kerja. Instrumen ini mengandungi dua dimensi iaitu Motivator dan *Hygiene*. Dimensi Motivator mengandungi 14 item manakala Dimensi *Hygiene* mengandungi 16 item dengan jumlah keseluruhan item dalam bahagian ini ialah 30 item.

## DAPATAN KAJIAN

Analisis data menunjukkan majoriti responden ialah guru perempuan iaitu seramai 315 orang (84.0%) berbanding guru lelaki seramai 60 orang (16.0%). Dari segi umur pula, kebanyakan responden berumur antara 36 hingga 45 tahun iaitu seramai 152 orang (40.5%), diikuti dengan 141 orang (37.6%) berumur antara 46 hingga 50 tahun. Taburan mengikut kaum menunjukkan responden Melayu mendominasi sampel kajian dengan 251 orang (66.9%), diikuti Bumiputera Sarawak seramai 70 orang (18.7%) dan Cina seramai 54 orang (14.4%). Daripada aspek kelayakan akademik, majoriti responden memiliki Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 243 orang (64.8%) manakala 113 orang (30.1%) memiliki Ijazah Sarjana. Sebahagian besar responden berkhidmat dalam gred DG44 - DG48 iaitu seramai 255 orang (68.0%). Analisis tempoh perkhidmatan menunjukkan 151 orang (40.3%) telah berkhidmat antara 21 hingga 30 tahun, diikuti 133 orang (35.5%) yang telah berkhidmat antara 11 hingga 20 tahun. Majoriti responden merupakan guru akademik biasa iaitu seramai 220 orang (58.7%) dan kebanyakan telah berkhidmat di sekolah semasa antara 11 hingga 20 tahun iaitu seramai 149 orang (39.7%).

Tahap kepimpinan situasi dinilai daripada empat dimensi iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Ini dapat dilihat dalam Jadual 1.

**Jadual 1:**Tahap Dimensi dalam Kepimpinan Situasi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Struktur	4.26	0.63	Tinggi
Sumber Manusia	4.31	0.66	Tinggi
Politik	4.19	0.77	Tinggi
Simbolik	4.29	0.72	Tinggi
<b>Min Keseluruhan</b>	<b>4.27</b>	<b>0.57</b>	<b>Tinggi</b>

Jadual 1 menunjukkan tahap bagi setiap dimensi dalam kepimpinan situasi. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan situasi pada semua dimensi berada pada tahap tinggi. Analisis juga menunjukkan bahawa Dimensi Sumber Manusia mempunyai nilai min tertinggi iaitu 4.31 dengan sisihan piawai 0.66, diikuti dengan Dimensi Simbolik (min = 4.29, SP = 0.72). Seterusnya, Dimensi Struktur (min = 4.26, SP = 0.63) dan Dimensi Politik (min = 4.19, SP = 0.77). Secara keseluruhannya, nilai min kepimpinan situasi ialah 4.27 dengan sisihan piawai ialah 0.57 dan berada pada tahap tinggi.

Tahap kepuasan kerja pula dinilai daripada dua dimensi iaitu motivator dan *hygiene*. Ini dapat dilihat dalam Jadual 2.

**Jadual 2:**Tahap Kepuasan Kerja

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Motivator	4.13	0.635	Tinggi
<i>Hygiene</i>	4.23	0.582	Tinggi
<b>Min Keseluruhan</b>	<b>4.20</b>	<b>0.483</b>	<b>Tinggi</b>

Jadual 2 menunjukkan tahap bagi setiap dimensi dalam kepuasan kerja. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan kerja pada semua dimensi berada pada tahap tinggi. Analisis juga menunjukkan bahawa dimensi *hygiene* mencatatkan nilai min tertinggi iaitu 4.23 dengan sisihan piawai 0.582. Dimensi motivator pula mencatatkan nilai min yang rendah antara kedua-dua dimensi kepuasan kerja iaitu (M = 4.13, SP = 0.635).

Sementara itu, hubungan kepimpinan situasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di Sarawak dapat dilihat dalam Jadual 3. Analisis korelasi Spearman digunakan untuk menguji hipotesis nol pertama ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan situasi dengan kepuasan kerja.

**Jadual 3:** Analisis Korelasi Kepimpinan Situasi dengan Kepuasan Kerja

		Kepimpinan Situasi		Kepuasan Kerja
Spearman's rho	Kepimpinan Situasi	Correlation Coefficient	1.000	.594**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	375	375
	Kepuasan Kerja	Correlation Coefficient	.594**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	375	375

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan Jadual 3, analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan positif yang sederhana dan signifikan antara kepimpinan situasi dan kepuasan kerja ( $r = .594$ ,  $p < .001$ ). Sehubungan itu,  $H_0$  yang menyatakan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan situasi dan kepuasan kerja ditolak.

## PERBINCANGAN

Kajian ini meneliti empat dimensi dalam kepimpinan situasi iaitu struktur, sumber manusia, politik dan simbolik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan situasi pengetua sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak adalah tinggi iaitu nilai min = 4.27. Dalam konteks kajian ini, aplikasi keempat-empat dimensi iaitu struktur, sumber manusia, simbolik dan politik telah dianalisis dan didapati bahawa dimensi sumber manusia mencatatkan skor tertinggi iaitu 4.31.

Dimensi sumber manusia menekankan peranan pemimpin dalam memupuk hubungan interpersonal yang positif, membangunkan potensi individu serta mewujudkan suasana kerja yang menyokong pertumbuhan profesional dan peribadi. Skor tinggi dalam dimensi ini memberi gambaran bahawa pengetua sangat menitikberatkan keperluan guru bukan hanya daripada aspek tugas semata-mata tetapi juga kesejahteraan psikososial mereka. Ini disokong oleh kajian Maas et al. (2022) dan Dicke et al. (2025), iaitu kepimpinan sekolah yang memberi perhatian kepada guru dapat membina hubungan profesional yang positif, meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangkan tekanan kerja, sekali gus meningkatkan motivasi dan komitmen profesional.

Dapatan tinggi pada dimensi sumber manusia menunjukkan keutamaan semasa dalam konteks pendidikan di Sarawak berkaitan beban kerja, tekanan emosi dan keperluan penghargaan menjadi semakin ketara dalam kalangan guru. Ini bertepatan dengan kenyataan oleh Bolman dan Deal (2017) yang menegaskan bahawa pemimpin efektif ialah mereka yang boleh beralih antara empat dimensi mengikut keperluan organisasi. Oleh itu, keberkesanan kepimpinan terletak pada fleksibiliti dalam menggunakan pelbagai dimensi secara strategik. Ini bukan sahaja meningkatkan motivasi dan prestasi guru malah menyumbang kepada pembentukan budaya sekolah yang harmoni dan progresif selaras dengan aspirasi dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Sarawak adalah tinggi iaitu dengan nilai min keseluruhan sebanyak 4.20. Dapatan ini menunjukkan bahawa majoriti guru berpuas hati terhadap aspek-aspek utama dalam profesion mereka termasuk beban tugas, hubungan sesama rakan sekerja, ganjaran, sokongan pentadbiran dan peluang pembangunan profesional. Kajian ini menggunakan dimensi-dimensi yang berasaskan kerangka Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang membahagikan faktor kepuasan kerja kepada dua kategori iaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik). Berdasarkan analisis deskriptif, didapati bahawa dimensi *hygiene* mencatatkan skor min tertinggi iaitu 4.23 seterusnya memberi gambaran bahawa aspek-aspek luaran atau persekitaran kerja menjadi penyumbang utama kepada tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru yang dikaji.

Dalam konteks kajian ini, skor tinggi bagi faktor *hygiene* menunjukkan bahawa guru di Sarawak berpuas hati dengan kestabilan kerjaya, dasar organisasi, keselamatan pekerjaan, dan hubungan interpersonal. Walaupun faktor-faktor ini tidak semestinya memberikan dorongan dalaman, kehadiran yang stabil dapat mewujudkan suasana kerja yang menyokong, seterusnya meningkatkan kesejahteraan emosi guru. Dapatan ini sejajar dengan kajian Sale dan Quirap (2024) dan kajian Curelaru et al. (2025) yang menunjukkan bahawa hubungan rakan sekerja dan kestabilan jawatan merupakan penyumbang utama kepada kepuasan kerja. Dalam kedua-dua kajian ini, faktor *hygiene* menjadi dimensi yang paling signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Namun begitu, kajian lepas menunjukkan bahawa pengiktirafan, pencapaian, dan tanggungjawab kerja turut memberi kesan mendalam terhadap kesejahteraan emosi dan motivasi guru. Oleh itu, pihak sekolah dan pembuat dasar perlu menyeimbangkan antara faktor ekstrinsik dan intrinsik agar guru bukan sahaja puas dalam tugas mereka, tetapi juga kekal bermotivasi dan komited terhadap profesion. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Herzberg (1959), bahawa kepuasan kerja sebenar memerlukan kehadiran kedua-dua dimensi tersebut dalam organisasi.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif dan sederhana antara kepimpinan situasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Sarawak. Nilai korelasi Pearson yang diperolehi ialah  $r = 0.594$ ,  $p < 0.001$ , yang menggambarkan korelasi pada tahap sederhana menurut interpretasi Cohen (1988). Penemuan ini membawa implikasi bahawa apabila

tahap kepimpinan situasi pengetua meningkat, tahap kepuasan kerja guru juga cenderung meningkat. Dapatan kajian ini turut disokong oleh beberapa kajian seperti kajian oleh Lussier dan Achua (2021); Pasaribu et al. (2022) dan Efendi et al. (2022).

Dalam konteks sekolah menengah di Sarawak, dapatan ini sangat bermakna kerana guru di kawasan luar bandar dan pedalaman sering berhadapan dengan pelbagai kekangan. Maka, gaya kepimpinan yang peka terhadap konteks, emosi dan keperluan guru boleh membantu mengurangkan tekanan kerja dan meningkatkan rasa kepuasan terhadap profesion.

## **KESIMPULAN**

Kajian ini mencerminkan bahawa secara keseluruhannya, pemimpin sekolah di Sarawak telah berjaya mengamalkan pendekatan kepimpinan situasi yang sesuai mengikut konteks dan keperluan guru, seterusnya memberi kesan yang positif terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru. Secara keseluruhannya, kajian ini telah memberikan sumbangan signifikan kepada bidang kepimpinan pendidikan, khususnya dalam memperkukuh pemahaman tentang bagaimana pendekatan kepimpinan yang berorientasikan situasi boleh memberi impak terhadap kesejahteraan psikologi guru serta tahap komitmen mereka terhadap organisasi. Kajian ini juga memberi implikasi penting terhadap amalan kepimpinan sekolah, dasar pendidikan, serta pembangunan profesional pemimpin sekolah di Malaysia, khususnya di negeri Sarawak.

## **PENGHARGAAN**

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia (Prof. Madya Dr. Khalip bin Musa) dan pihak UPSI, khususnya Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, kerana membantu saya melaksanakan kajian ini dengan baik dan jayanya.

## **KEWANGAN**

Segala bentuk kos bagi melaksanakan mengikuti pengajian ini dan juga kewangan bagi menjalankan kajian ini adalah tanggungan saya sendiri, juga bantuan daripada Majlis Agama Islam Pahang melalui derma siswa MUIP.

## **KONFLIK KEPENTINGAN**

Tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

## **SUMBANGAN PENULIS**

Nur Ruzaini Branking Abdullah: Konseptualisasi, metodologi, pengumpulan data, analisis data, penyiasatan, penulisan draf asal, dan penyediaan manuskrip. Khalip Musa: Penyeliaan, pengesahan, semakan dan penyuntingan manuskrip, pentadbiran projek, serta penilaian kritikal kandungan intelektual.

## **KETERSEDIAAN DATA DAN BAHAN**

Data yang menyokong dapatan kajian ini boleh diperoleh daripada penulis atas permintaan.

## **PENGISYTIHARAN PENGGUNAAN AI GENERATIF**

Penulis menggunakan teknologi AI generatif semasa proses penyediaan manuskrip ini bagi membantu penambahbaikan bahasa, tatabahasa, dan kebolehbacaan teks. Semua kandungan telah disemak, disunting, dan disahkan oleh penulis, yang bertanggungjawab sepenuhnya terhadap kandungan akhir manuskrip ini.

## **Kelulusan Etika**

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Pusat Penyelidikan Dan Inovasi Universiti Pendidikan Sultan Idris (RMIC). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

## RUJUKAN

- Adams, D., Ng, A. Y. M., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*, 9(4), 425–439. <https://doi.org/10.1108/AEDS-02-2018-0046>
- Ambon, J., Alias, B. S., & Mansor, A. N. (2024). Hubungan Amalan Pembangunan Profesionalisme Berterusan Guru dengan Kualiti PdPc Guru di Sarawak. *E-Bangi Journal of Social Science and Humanities*, 20(4). <https://doi.org/10.17576/ebangi.2024.2104.07>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509–534. Portico. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406>
- Scarselletta, M., Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1994). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 342. <https://doi.org/10.2307/2524435>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership (6th ed.)*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A. Y. M., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245–1265. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158>
- Chang, S. P., & Talip, R. (2025). Collaborative leadership and school management committees' impact on primary teachers' job satisfaction in Sarawak, Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(2), Article e3232. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v10i2.3232>
- Chua, L. C. (2010). Chua, L. C. (2010). A follow-up study of commitment and job satisfaction of teacher educators. *Journal of Penyelidikan IPBL*, 9, 1-16.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed.)*. Routledge
- Curelaru, M., Huțu, T.-D., & Zamfir, A. L. (2025). *Burnout and job satisfaction among high school teachers: A structural equation modeling approach*. *Teaching and Teacher Education*. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105361>
- Efendi, I., Situmorang, B., & Darwin. (2022). The effect of situational leadership perceptions principal, innovativeness, and interpersonal communication on job satisfaction of private junior high school teachers in Medan Sunggal District, Medan. In Proceedings of the 7th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2022). <https://doi.org/10.4108/eai.20-9-2022.2324510>
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change (5th ed.)*. Teachers College Press.
- Hawkins, P. (2001). *The wise fool's guide to leadership*. O Books
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review.
- Kasim, N. M. (2021). The influence of entrepreneurial leadership and sustainability leadership on high-performing school leaders: Mediated by empowerment. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3, 101–115. <https://doi.org/10.1365/s42681-022-00031-2>
- Ja'afar, J., & Adnan, A. A. Z. (2025). Leading To Lead: Principals' Situational Leadership And Its Influence on Teacher Leadership. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10(60), 591–600. <https://doi.org/10.35631/ijepc.1060042>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2)*. Putrajaya: KPM.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023). *Laporan Tahunan Sistem Pendidikan Malaysia*. Putrajaya: KPM.
- Krejcie, R.Y. & Morgan, D.W. 1970. *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement. 30: 607-610.

- Kim, S., & Choi, S.-B. (2021). Principal leadership and teacher job satisfaction: Investigating mediating roles of teacher empowerment and collaboration in South Korea. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 830–846. <https://doi.org/10.1177/1741143220988018>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Ling Siu Ni, S., & Mohd Hamzah, M. I. (2023). Amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah daerah Subis, Sarawak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(4), 2269. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2269>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2021). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (7th ed.). Cengage Learning.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). Sage Publications.
- Nguyen, T. H., Smith, P., & Brown, L. (2024). Situational leadership, professional learning communities, and teacher job satisfaction in Australian schools. *Educational Review*. <https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2301928>
- Osman, T. N., Mydin, A. A., & Ismail, A. (2025). Pengaruh Kepimpinan Situasi Terhadap Kesiediaan Guru Untuk Berubah Di Sekolah Rendah. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 10(71), 28–33. <https://doi.org/10.55573/JISED.107103>
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role Of Situational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), And Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 896539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Sale, M. L. S., & Quirap, E. A. (2024). Teachers' Work Satisfaction and Service Execution. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 7(09), 4535–4545. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i09-48>
- Sapian, A. A., & Kamarudin, M. F. (2025). Integrating educational leadership and human resource management for enhanced teacher professionalism in Malaysian public schools: A conceptual framework. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(9), 6268–6285. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000513>
- Walker, R., & Slear, S. (2022). Adaptive leadership practices and teacher job satisfaction in U.S. and Canadian schools. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 455–475. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2021-0082>
- Wan Fadillah bin Wan Ahmad. (2025). The impact of school infrastructure on student academic performance in Sarawak, Malaysia: A review. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 12(10), 2691–2720. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.1210000230>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.