

## PENGARUH GAYA KEPIMPINAN DAN PERSONALITI PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI MAKTAB RENDAH SAINS MARA (MRSM) DI MALAYSIA

Asrul Azamin Masiron

\*Zuraidah Abdullah

Menaga Vesudevan

Jabatan Pengurusan Perancangan & Dasar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

\*zuraidahab@um.edu.my

### ABSTRACT

A good principal's leadership can create a positive culture and increase teacher job satisfaction and organizational effectiveness, which ultimately contributes to the progress of student achievement in schools. Therefore, the leadership style and personality of the principal are among the two main elements that involve issues in education as an initiative to look at increasing teacher job satisfaction and educational effectiveness in schools. There are several studies conducted either domestically or internationally related to the influence of leadership style and personality of organizational leaders on employee job satisfaction. However, there are still a few studies conducted on the influence of leadership style, principal personality and teacher job satisfaction at the MARA Junior Science College (MRSM). This study aims to examine the influence of dimensions in leadership style (consideration and initiating structure) and personality (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness and neuroticism) as exogenous variables with teacher job satisfaction as an endogenous variable based on the perceptions of teachers at MRSM in Malaysia. Using a stratified random sampling method, this survey study was conducted involving (n = 398) study respondents, consisting of teachers at MRSM. The study data were analyzed using SPSS 27.0 to analyze descriptive statistics, while SmartPLS 4 was used to analyze the structural equation model (SEM). The descriptive study findings showed that all dimensions of the principal's leadership style and personality were high except for the low-level neuroticism dimension, and the study findings on teacher job satisfaction were high. The inferential study findings showed that the principal's leadership style had a significant direct influence on teacher job satisfaction ( $\beta = 0.847$ ,  $t = 16.461$ ,  $p = 0.001$ ,  $CI = 0.739, 0.939$ ). The same findings were also obtained on the principal's personality with teacher job satisfaction, which had a significant influence ( $\beta = 1.42$ ,  $t = 3.306$ ,  $p = 0.001$ ,  $CI = 0.065, 0.232$ ). In addition, both predictor variables in this study had predictive relevance to the endogenous variables based on the  $Q^2$  value exceeding zero.

**Keywords:** *Leadership style, personality traits, job satisfaction.*

### PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025, 2012) telah menetapkan hanya pengetua berprestasi tinggi sahaja di tempatkan di setiap sekolah bagi tujuan membantu menambah baik serta meningkatkan mutu dan keberkesanan sekolah (PPPM, 2013-2025, 2012). Sehubungan itu, Majlis Amanah Rakyat (MARA) melalui Bahagian Pendidikan Menengah MARA (BPM) juga bersama-sama dengan saranan PPPM 2013-2025 (2012) ini bagi memastikan keberkesanan sistem pendidikan di

Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) dengan hanya menetap pengetua yang berprestasi tinggi sahaja sebagai pemimpin di institusi pendidikan menengah MARA tersebut (Gateway To Holistic Education 2021-2025, 2020).

Kajian berkenaan kepimpinan pengetua berupaya membantu dalam mengenal pasti gaya kepimpinan atau ciri-ciri pengetua yang bersesuaian yang boleh meningkatkan keberkesanan dalam sistem pendidikan di sekolah (DanDan & Alias, 2024). Justeru, penerokaan terhadap ciri-ciri individu dalam kepimpinan secara berterusan sejak dahulu hingga kini telah membawa kepada kemunculan beberapa ciri-ciri penting yang lain yang mempunyai perkaitan secara langsung dengan kepimpinan dan ciri-ciri ini didapati berupaya mempengaruhi gaya kepimpinan seseorang (Bwalya et al., 2023). Sementara itu, antara aspek kajian dalam kepimpinan yang semakin berkembang pesat yang dijalankan ialah kajian terhadap gaya kepimpinan dan personaliti (Kalogeratos et al., 2023). Gaya kepimpinan dan personaliti merupakan dua entiti yang sering dilihat dapat memainkan peranan penting dalam menilai dan mengukur ciri-ciri peribadi dan kepimpinan seseorang (Damti & Hochman, 2022). Oleh itu, kajian terhadap gaya kepimpinan dan personaliti diperlukan bagi membantu dalam mengenal pasti ciri-ciri gaya kepimpinan yang bersesuaian terhadap pengetua bagi meningkatkan keberkesanan organisasi di sekolah (Alessa, 2021).

### ***Pernyataan Masalah***

Keberkesanan kepimpinan pendidikan di sekolah dilihat keupayaan pengetua membangunkan iklim dan budaya sekolah, membantu mewujudkan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang kondusif dan mendatangkan motivasi yang positif dalam kalangan warga sekolah terutama terhadap guru bagi peningkatan tahap pencapaian pelajar (Kumari, 2022). Namun, sering terdapat gaya kepimpinan pengetua yang tidak membantu meningkatkan tahap prestasi sekolah (Norzhaahirah Abdullah & Jamalullail Abdul Wahab, 2022). Sehubungan itu, terdapat dapatan daripada kajian antarabangsa yang dikelola oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) melalui *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) menunjukkan pemimpin sekolah di Malaysia cenderung ke arah pentadbiran dan bukan ke arah kepimpinan (OECD, 2009). Laporan eksekutif pemeriksaan penuh terhadap beberapa buah sekolah di Malaysia juga mendapati pengetua kurang berkeupayaan menjadi pemimpin kurikulum yang berkesan dan gaya ikutan yang baik kepada guru-guru, malah kualiti kepimpinan instruksional mereka berada pada tahap rendah dan terdapat sebilangan guru yang kurang yakin terhadap kemampuan pemimpin sekolah mereka sebagai tempat rujuk utama berkaitan hal-hal di sekolah (Norizan Abdul Patah, 2022). Hal ini menjelaskan masih terdapat pemimpin sekolah yang kurang bersesuaian sebagai pemimpin di sekolah yang memerlukan kepada penambahbaikan khusus dalam aspek tertentu seperti kemahiran mengurus dan membangunkan sumber yang cekap dan berkesan yang mampu menggerakkan sekolah melalui aktiviti dan program yang dilaksanakan (Norizan Abdul Patah, 2022).

Sementara itu, analisis terhadap peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) di MRSM sejak kebelakangan ini menunjukkan tidak mencapai sasaran yang diharapkan sebagaimana dalam petunjuk prestasi dalam analisis SPM dalam dua tahun kebelakangan ini malah ada sesetengah data menunjukkan trend penurunan bagi dua tahun berturut-turut (Laporan Analisis Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia [SPM], 2021, 2022, 2023, 2024). Data-data ini juga telah membangkitkan persoalan Adakah kepimpinan pengetua di MRSM tidak berkesan dalam mencapai sasaran prestasi yang diharapkan oleh MARA? Sementara itu, antara bidang kajian yang banyak dijalankan bagi tujuan mengenal pasti keberkesanan kepimpinan ialah gaya kepimpinan dan personaliti (Kalogeratos et al., 2023). Sebaliknya, kajian terhadap gaya kepimpinan dan personaliti terhadap pengetua MRSM hampir tidak dijumpai atau berada berada dalam kategori kajian yang tidak diterbitkan.

Justeru, melihat kepada masih terdapat masalah yang timbul berkaitan isu-isu dalam gaya kepimpinan dan personaliti pengetua sebagaimana yang telah dinyatakan maka kajian ini perlu dijalankan secara

berterusan di samping kajian-kajian lain yang berkaitan untuk mengetahui, mengenal pasti dan meneroka berkenaan gaya kepimpinan dan personaliti pengetua (Garzón-Lasso et al., 2023). Oleh itu, kajian ini perlu dikembangkan dan diperbanyakkan kerana dapatan daripada kajian-kajian ini nanti dapat membantu pengkaji, pemimpin dan mereka yang berkenaan dalam menilai dan mengenal pasti gaya kepimpinan dan personaliti pengetua yang bersesuaian untuk digunakan bagi mencapai matlamat dan objektif sekolah (Delport et al., 2021).

### ***Tujuan Kajian***

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan dan personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru. Diharapkan hasil kajian ini dapat memberikan nilai tambah terhadap bidang kepimpinan dalam pendidikan di Malaysia umumnya dan di MRSM khususnya bagi membantu merealisasikan hasrat MARA dalam kecemerlangan pendidikan di MRSM (Gateway To Holistic Education 2021-2025, 2020).

### ***Objektif***

Merujuk kepada pernyataan masalah yang dinyatakan di atas, maka objektif kajian ini adalah:

1. Mengkaji pengaruh gaya kepimpinan pengetua terhadap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia.
2. Mengkaji pengaruh personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia.

### ***Soalan Kajian***

Berdasarkan objektif yang dinyatakan, kajian ini akan menjawab persoalan berikut:

1. Adakah gaya kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia?
2. Adakah personaliti pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia?

### ***Hipotesis Kajian***

1. Ha1: Gaya Kepimpinan Pengetua Mempunyai Pengaruh yang Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia.
2. Ha2: Personaliti Pengetua Mempunyai Pengaruh yang Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Bahagian ini membincangkan tajuk seperti berikut.

### ***Gaya Kepimpinan***

Menurut Robbins dan Judge (2013), pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan yang berorientasikan hubungan kemanusiaan atau dimensi bertimbang rasa boleh membawa kepada tahap kepuasan yang tinggi dalam kalangan pekerja. Tambahan lagi, dimensi bertimbang rasadapat membentuk budaya dalam organisasi dengan budaya saling mempercayai antara pemimpin dengan pekerja, pemimpin menghormati serta mengambil berat pendapat yang diutarakan oleh pekerja, bertimbang rasa, prihatin dengan perasaan pekerja, dan sentiasa terbuka untuk berkomunikasi dengan pekerja (Yukl, 2002).

Manakala, pemimpin yang mengamalkan dengan dimensi struktur tugas memiliki gaya kepimpinan yang jelas dan mereka yang bertahap tinggi dalam dimensi ini menjelaskan pemimpin seorang yang

tegas dalam amalan gaya kepimpinan mereka (Taberner et al., 2009). Hal ini menjelaskan lagi, gaya kepimpinan dalam dimensi ini berfokuskan kepada operasi dalam bentuk tugas untuk mencapai matlamat organisasi, menstruktur aturan kerja, mengorganisasi tugas, menetapkan definisi yang jelas hubungan dalam organisasi, menentukan tugas, menetapkan bagaimana tugas dilaksanakan, memastikan masa dan kualiti kerja sentiasa dipatuhi, menggariskan panduan akauntabiliti dan kebertanggungjawaban pekerja, menjelaskan peraturan-peraturan terhadap pekerja, pemimpin dilihat sebagai individu yang sentiasa menjaga peraturan kerja serta menguatkuasakan peraturan kerja bagi mencapai matlamat organisasi, aktif dalam merancang aktiviti kerja, berkomunikasi hanya pada yang berkaitan informasi kerja sahaja, dan menyusun atur jadual kerja (Taberner et al., 2009). Justeru, dimensi struktur tugas ini dilihat dapat membantu pekerja memahami tugas yang perlu dilaksanakan dengan lebih jelas dan bertepatan dengan matlamat organisasi kerana majikan telah menetapkan aturan kerja yang spesifik dan jelas (Taberner et al., 2009).

Oleh itu, dimensi struktur tugas menjadi amalan terbaik dan lebih efektif berbanding dimensi bertimbang rasa ketika organisasi berhadapan dengan dua situasi yang sangat sukar seperti: 1) organisasi yang berada dalam situasi yang boleh memberikan impak sangat positif jika organisasi dapat diurus dengan suatu sistem yang sangat efektif yang boleh memberikan kesan maksimum; dan 2) ketika organisasi berhadapan dengan situasi getir yang sangat menyukarkan yang boleh membawa kepada impak negatif kepada organisasi yang memerlukan kepada pemimpin yang sangat teliti, berdisiplin dan berkesan (Brooke, 2004).

Oleh yang demikian, kedua-dua dimensi bertimbang rasa dan struktur tugas mempunyai kaitan yang kuat dengan tingkah laku kepimpinan dalam organisasi dan kedua-dua dimensi ini juga dilihat berupaya memenuhi gaya kepimpinan yang diperlukan oleh pemimpin organisasi dalam mekanisme yang berbeza-beza (Judge et al., 2004). Dimensi bertimbang rasa mempunyai kaitan yang kuat dengan dapatan yang menunjukkan kepuasan pengikut, manakala dimensi memulakan struktur mempunyai kaitan yang kuat dengan dapatan yang menunjukkan prestasi. Dimensi bertimbang rasa dan dimensi struktur tugas setiap satu antara kedua-duanya menunjukkan hubungan yang positif (korelasi yang kuat) dengan kepuasan kerja pengikut dan kepuasan pengikut terhadap pemimpin, tetapi dimensi bertimbang rasa lebih kuat hubungan dengan kepuasan kerja berbanding dimensi struktur tugas. Oleh yang demikian, terdapat dapatan yang menunjukkan bahawa semakin tinggi pemimpin berada dalam kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan ini lebih mendatangkan keberkesanan dalam kepimpinan mereka (Halpin, 1966).

### **Personaliti**

Personaliti ialah ciri-ciri seseorang yang terbentuk daripada tingkah laku, kognitif, dan emosi hasil daripada faktor perkembangan dari sudut biologi dan persekitaran (Kumari et al., 2022). Personaliti juga merupakan satu sifat yang koheran antara perasaan, kognitif dan keinginan yang mendorong kepada pembentukan tingkah laku seseorang (Kalogeratos et al., 2023). Dalam kajian ini personaliti bermaksud keperibadian atau perwatakan pengetua dengan mengguna pakai *Big Five Inventory* (BFI) yang mengandungi lima dimensi. Dimensi-dimensi tersebut ialah keterbukaan (*openness to experience*), kehematan (*conscientiousness*), ekstraversi (*extraversion*), kepersetujuan (*agreeableness*) dan neurotisisme (*neuroticism*) (Goldberg, 1990).

Keterbukaan merupakan salah satu daripada dimensi yang digunakan untuk menjelaskan trait personaliti seseorang (Goldberg, 1993). Menurut John dan Srivastava (1999) lagi, trait ini boleh dijelaskan sebagai suatu kehidupan dan pengalaman individu terhadap perkembangan mental mereka yang mendalam dan kompleks (John & Srivastava, 1999). Dimensi ini juga boleh dilihat sebagai daya fikir dan imaginasi seseorang (John & Srivastava, 1999). Mereka yang berada dalam trait ini memiliki personaliti yang bersikap lebih terbuka terhadap sesuatu idea atau pendapat serta mempunyai perasaan ingin tahu yang tinggi, menghargai nilai kesenian dan suka kepada sesuatu yang cantik (John & Srivastava, 1999).

Sebaliknya mereka yang kurang dominan dalam trait ini dilihat sebagai seorang yang berfikiran tertutup (John & Srivastava, 1999).

Kehematan merupakan trait personaliti yang menggambarkan seseorang itu berhemah dan rajin. Trait ini boleh dijelaskan sebagai kecenderungan seseorang untuk mengawal suatu dorongan dan bertindak balas yang dapat diterima ramai dalam hubungan bersosial dan bertingkah laku dengan tingkah laku yang memudahkan sesuatu matlamat untuk dicapai (John & Srivastava, 1999). Seseorang yang mempunyai dimensi ini memiliki keupayaan untuk membuat sesuatu yang memuaskan, bekerja mengikut peraturan, merancang dan mengatur sesuatu dengan berkesan, boleh dipercayai, sanggup berkerja keras untuk mencapai sesuatu matlamat, menepati masa, kemas dari segi kerjanya dan keperibadian luarnya, berdisiplin, bercita-cita tinggi dan mempunyai atau suka pada kehidupan yang teratur (John & Srivastava, 1999). Akan tetapi masalah yang dihadapi oleh golongan ini adalah apabila mereka sering berkerja keras atau 'gila kerja' dan dikategorikan dalam satu tingkah laku yang disebut sebagai perilaku kesempurnaan kompulsif keterlaluan (John & Srivastava, 1999). Tambahan pula, individu yang tinggi dalam trait ini kadangkala membosankan disebabkan oleh sifat atau sikap mereka yang tidak ingin mengambil risiko dan kurang ingin terdedah kepada persekitaran (John & Srivastava, 1999). Sebaliknya, golongan yang mempunyai tahap yang rendah dalam dimensi ini memiliki sikap yang kurang mempunyai kesedaran atau tiada sifat berhati-hati, lazimnya akan dikritik kerana tidak mempunyai cita-cita, kurang dipercayai, dan tidak beramanah (John & Srivastava, 1999). Tetapi, golongan ini pada kebiasaannya tidak dilabelkan sebagai orang yang membosankan (John & Srivastava, 1999).

Ektraversi merupakan trait personaliti yang telah dipopularkan oleh Jung (1921). Mereka yang memiliki trait personaliti ektraversi ini biasanya bersikap mesra, penuh bertenaga dan bersikap positif (Jung, 1921). Individu yang tergolong dalam kumpulan ini juga mempunyai minat terhadap orang lain atau persekitaran mereka berbanding dengan dirinya sendiri (Jung, 1921). Persepsi dan perspektif mereka terhadap sesuatu perkara itu terutamanya tentang hidup ini pada kebiasaannya positif (Jung, 1921). Bagi golongan ini lagi, dunia ini merupakan gelanggang mereka (Jung, 1921). Semasa berada di dalam kumpulan, mereka suka sangat bercakap, menilai diri mereka dan mendapat perhatian (Jung, 1921). Sebaliknya, mereka yang memiliki tahap yang rendah dalam trait ini akan nampak terbeza dari sudut keramahan dan akan terlihat sebagai golongan pendiam (Jung, 1921). Golongan pendiam atau introvert ini kurang dari segala aspek yang dimiliki oleh kumpulan golongan peramah (Jung, 1921). Antara ciri personaliti yang di miliki oleh golongan introvert ini ialah seperti kurang bertenaga, suka persendirian, dan biasanya kurang berhubung dengan masyarakat sekeliling (Jung, 1921). Golongan introvert ini kurang penglibatan dalam masyarakat bukan bermakna mereka ini anti-sosial, sedih atau berasa malu, tetapi mereka ini tidak perlu banyak stimulasi dari persekitaran dan lebih memilih untuk bersendirian (Grover & Amit, 2024).

Kepersetujuan merupakan trait personaliti yang menggambarkan diri seseorang itu bersikap positif, memiliki nilai simpati, mudah memberikan kerjasama, mesra dan bertimbang rasa (Thompson, 2008). Individu yang mempunyai tahap yang tinggi dalam trait ini lebih menghargai perhubungan dengan orang ramai (Thompson, 2008). Lazimnya mereka lebih bersifat berperikemanusiaan, peramah, suka menolong, dermawan, sanggup berkompromi dengan orang lain walaupun dengan kepentingan diri mereka sendiri yang mungkin tergugat, memiliki pandangan yang optimistik terhadap manusia, senang melihat kebaikan yang ada pada orang lain, senang mendapat dan mengekalkan hubungan yang baik dengan orang lain dan mudah untuk mengekalkan status populariti mereka dengan baik (Thompson, 2008). Sebaliknya, Individu yang memiliki tahap yang rendah dalam trait personaliti ini meletakkan kepentingan diri sendiri di hadapan ketika bergaul dengan orang ramai, tidak mengambil peduli tentang masalah orang lain dan tidak kisah akan pandangan orang ramai tentang diri mereka (Thompson, 2008). Kadang kala mereka berprasangka terhadap motif orang lain dan ini membuatkan mereka bersifat wasangka, tidak berkerjasama dan kurang peramah (Gupta & Asharuddin, 2020).

Neurotisme merupakan salah satu daripada trait personaliti *Big Five* yang digambarkan sebagai seseorang cenderung kepada masalah kebimbangan, keraguan sendiri, tekanan perasaan, sangat pemalu, dan perasaan lain yang negatif (Drake et al., 2017). Individu yang memiliki tahap yang tinggi dalam trait ini lebih dilihat kebiasaannya sebagai seorang yang beremosi dan lebih berkelakuan dengan perasaan sentiasa bimbang, ragu-ragu, takut, marah, putus asa, iri hati, cemburu, rasa bersalah, tekanan perasaan dan kesunyian (Thompson, 2008). Golongan yang bertahap tinggi dalam trait ini juga dilihat lebih tercondong untuk memandangi sesuatu situasi yang normal sebagai mengancam nyawa dan kekecewaan yang kecil dalam hidup mereka sebagai sesuatu yang sangat susah (Drake et al., 2017). Disebabkan emosi-emosi yang negatif ini berpanjangan, pada kebiasaannya golongan ini tertekan sepanjang masa (Drake et al., 2017). Disebabkan oleh faktor-faktor ini, golongan ini tidak dapat berfikir secara logik (Sangwan, 2023).

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja merupakan suatu ukuran tahap kepuasan pekerja terhadap pekerjaan dan untuk mengetahui bagaimana sesuatu pekerjaan itu dapat memenuhi kehendak mereka (Spector, 1997). Ukuran bagi kepuasan kerja ini juga untuk mengetahui sama ada mereka suka atau tidak terhadap pekerjaan mereka (Spector, 1997). Dalam kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada kepuasan kerja guru dengan menggunakan pakai soal selidik Minnesota *Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Terdapat lima dimensi dalam MSQ. Dimensi-dimensi tersebut ialah pekerjaan (*job*), gaji (*pay*), peluang kenaikan pangkat (*promotion opportunity*), penyeliaan (*supervision*) dan rakan sekerja (*co-worker*). Pekerjaan merupakan salah satu daripada dimensi kepuasan kerja dalam MSQ yang menjelaskan kepuasan kerja pekerja terhadap pekerjaan mereka sendiri. Dalam kajian ini Pekerjaan ialah tahap kepuasan kerja seorang guru terhadap pekerjaan mereka sebagai guru di MRSM. Gaji merupakan dimensi kepuasan kerja dalam MSQ yang menggambarkan kepuasan kerja pekerja terhadap bayaran gaji atau upah mereka terhadap pekerjaan yang telah laksanakan mereka. Dalam kajian ini dimensi gaji menjelaskan tahap kepuasan kerja guru MRSM terhadap bayaran gaji yang diterima oleh mereka setiap bulan. Peluang Kenaikan Pangkat ialah dimensi kepuasan kerja dalam MSQ yang menjelaskan berkenaan tahap kepuasan kerja seseorang pekerja terhadap pekerjaan mereka dari sudut tawaran dan peluang yang boleh dicapai dengan pekerjaan mereka sendiri seperti peningkatan dalam pekerjaan dan boleh mencapai kedudukan yang lebih baik atau peluang kenaikan pangkat. Dalam kajian ini, Dimensi ini ingin mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru MRSM terhadap pekerjaan mereka sebagai seorang guru dari sudut tawaran, ruang dan peluang untuk mencapai ke arah kedudukan yang lebih baik. Penyeliaan merupakan dimensi dalam kepuasan kerja MSQ yang menjelaskan tahap kepuasan kerja pekerja terhadap pekerjaan mereka dari sudut penyeliaan ketua atau majikan mereka. Dimensi Penyeliaan dalam kajian ini menjelaskan tahap kepuasan kerja guru MRSM dalam pekerjaan mereka sebagai seorang guru terhadap penyeliaan ketua mereka. Rakan Sekerja ialah dimensi dalam kepuasan kerja MSQ. Dimensi ini menjelaskan tahap kepuasan kerja dalam pekerjaan mereka terhadap rakan sekerja. Dalam kajian ini dimensi Rakan Sekerja menggambarkan tahap kepuasan kerja guru MRSM dalam pekerjaan mereka sebagai seorang guru terhadap rakan sekerja mereka.

### **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini menggunakan pakai kaedah kuantitatif bagi mencapai objektif kajian dengan menggunakan borang soal selidik sepenuhnya bagi tujuan pengumpulan data. Kajian ini bertujuan mengkaji pengaruh gaya kepimpinan dan personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru MRSM. Data dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan perisian SPSS 27.0 dan secara inferensi dengan menggunakan perisian *SmartPLS* 4. Kedua-dua perisian ini bagi menganalisis data dalam dua pemboleh ubah kajian iaitu gaya kepimpinan dan personaliti pengetua sebagai pemboleh ubah bebas dan kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah bersandar.

### **Reka Bentuk Kajian**

Berdasarkan kajian ini, reka bentuk kuantitatif dipilih kerana sesuatu kajian bertujuan menjelaskan hubungan, pengaruh dan membuat suatu jangkaan terhadap suatu faktor kepada suatu dapatan antara sesuatu pemboleh ubah serta bagi melihat teori yang boleh diaplikasikan kepada jumlah yang besar dalam sesuatu populasi maka kaedah kuantitatif adalah amat bersesuaian (Creswell, 2014). Seterusnya, dalam kajian ini data melalui maklum balas responden berdasarkan soal selidik yang diedarkan kemudian dikumpulkan kembali dalam bentuk *non-experimental* secara kajian tinjauan dan kajian rentas. Kajian tinjauan berbentuk kajian rentas ini dipilih kerana kajian ini lebih menjimatkan masa, ekonomi dan bertepatan dalam memberi maklumat berkaitan populasi kajian serta sesuai bagi kajian deskriptif apabila penyelidik mahu melihat pengaruh antara pemboleh ubah dalam konteks kehidupan sebenar (Muijs, 2011).

### **Populasi dan Pensampelan**

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru yang bertugas di 55 buah MRSM di seluruh Malaysia yang mempunyai lebih daripada 3000 orang guru bagi mengkaji pengaruh gaya kepimpinan dan personaliti pengetua-pengetua mereka. Sehubungan itu, bagi mengatasi masalah yang berkaitan faktor-faktor seperti kekangan masa, sumber, kewangan dan lain-lain kekangan yang berkaitan semasa menjalankan kajian terhadap populasi yang ramai dan tidak berada dalam suatu kawasan yang sama ini, terdapat keperluan untuk memilih sampel dengan menggunakan teknik-teknik pensampelan bagi menghadkan bilangan kes (Taherdoost, 2016). Dalam memilih teknik pensampelan, ciri-ciri seperti reka bentuk kajian, populasi kajian, lokasi kajian dan pemboleh ubah kajian diambil perhatian (Wan Marfazila Wan Mahmud, 2019). Justeru, dalam kajian ini pengkaji menggunakan teknik pensampelan rawak berstrata (*stratified random sampling*) dan pensampelan rawak mudah (*simple random sampling*) kerana keadaan populasi kajian yang tidak seragam dari sudut demografi kajian iaitu dari segi jantina, umur, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan dan latar belakang kelulusan akademik. Seterusnya, setelah melalui proses pensampelan sejumlah 375 saiz sampel (minimum tertinggi) dengan pengkadaran bagi setiap zon antara 84 hingga 99 saiz sampel.

### **Instrumen Kajian**

Terdapat empat bahagian yang digunakan dalam kajian ini sebagai instrumen kajian iaitu Bahagian A ialah soal selidik demografi responden kajian seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan dan kelulusan akademik tertinggi. Bahagian B, C, dan D merupakan soal selidik bagi mengukur tahap gaya kepimpinan pengetua, personaliti pengetua dan kepuasan kerja guru berdasarkan persepsi guru di MRSM. Seterusnya, soal selidik gaya kepimpinan pengetua yang mengandungi 20 item bagi mengukur tahap amalan gaya kepimpinan pengetua yang telah terjemahan dan diadaptasi daripada soal selidik asal iaitu *Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) oleh Universiti Ohio (Halpin, 1966) bagi mengenal pasti dua dimensi gaya kepimpinan iaitu dimensi bertimbang rasa dan struktur tugas. Soal selidik personaliti pengetua pula mengandungi 44 item bagi mengukur tahap personaliti pengetua yang telah diterjemah dan diadaptasi daripada soal selidik *Big Five Inventory* (BFI) (John et al., 2008) bagi mengenal pasti lima dimensi personaliti iaitu dimensi keterbukaan, kehematan, ekstraversi, kepersetujuan dan neurotisisme. Manakala, soal selidik kepuasan kerja guru yang mengandungi 20 item bagi mengukur tahap kepuasan kerja guru yang telah diterjemah dan diadaptasi daripada soal selidik Minnesota *Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dibina oleh Weiss et al. (1967) yang terdiri daripada lima dimensi iaitu dimensi pekerjaan, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja. Justeru, ketiga-tiga soal selidik ini menggunakan skala Likert yang mengandungi lima mata kecuali bagi soal selidik personaliti pengetua mengandungi tujuh mata.

### **Kajian Rintis**

Tujuan kajian rintis ini bagi melihat kepada kebolehpercayaan dan kesahan instrumen kajian ini. Sebanyak 50 borang soal selidik telah diedarkan kepada guru namun hanya 30 sahaja yang boleh digunakan untuk dianalisis kerana terdapat borang soal selidik yang rosak dan yang tidak dikembalikan.

Kajian rintis ini dijalankan pada bulan Oktober 2022 selama 14 hari yang melibatkan tiga buah sekolah. Responden bagi kajian rintis ini juga terdiri daripada guru yang tidak terlibat dengan kajian sebenar bagi mengelakkan pencemaran data berlaku (Chua, 2012). Seterusnya, pengkaji menggunakan perisian IBM SPSS siri 27 bagi menganalisis nilai Cronbach's alpha yang digunakan untuk penilaian kebolehpercayaan instrumen.

### **Analisis Data**

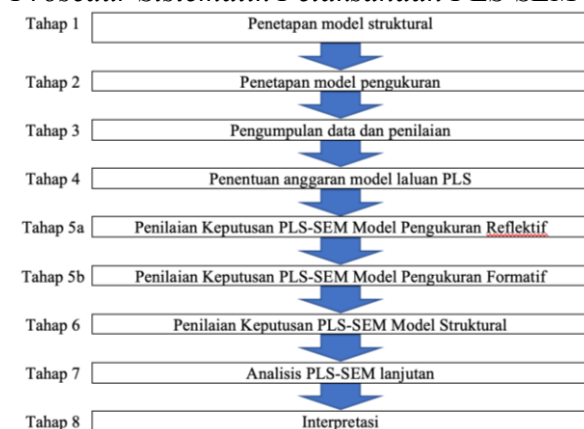
Data kajian yang diperoleh melalui soal selidik secara atas talian (melalui aplikasi pengkalan data *Excel*) terus diproses melalui pemprosesan komputer. Oleh itu, kaedah statistik deskriptif dan inferensi digunakan untuk menganalisis data kajian. Perisian yang digunakan untuk memproses dan menganalisis data dengan menggunakan perisian *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)* versi 27.0 untuk Windows 11 dan *Partial Least Square (PLS)* melalui *Structural Equation Modeling (SEM)*.

### **Analisis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**

PLS-SEM merupakan analisis faktor yang digunakan bagi menganalisis hubungan antara konstruk endogen (kepuasan kerja guru) dengan konstruk *exogenous* (gaya kepimpinan dan personaliti pengetua). Pengkaji telah melaksanakan PLS-SEM bagi menetapkan model struktural kajian dan selepas itu, pengkaji menetapkan model pengukuran. Tahap seterusnya pengkaji membuat pengumpulan data dan pemeriksaan terhadap data tersebut bagi mengenal pasti data seperti *missing data*, jawapan responden yang meragukan, *outliers* dan normaliti data. Selepas itu, pengkaji menentukan anggaran model laluan PLS dan membuat penilaian terhadap keputusan PLS-SEM bagi model pengukuran reflektif dan formatif. Seterusnya pengkaji membuat penilaian terhadap keputusan PLS-SEM bagi model struktural dan analisis terhadap PLS-SEM lanjutan. Tahap yang terakhir dalam prosedur ini ialah pengkaji membuat interpretasi terhadap keputusan dan membuat kesimpulan. Bahagian seterusnya akan membincangkan dengan lebih terperinci bagi setiap tahap dalam prosedur sistematik pelaksanaan PLS-SEM ini seperti Rajah 1.

## **Rajah 1**

### **Prosedur Sistematik Pelaksanaan PLS-SEM**



Sumber. Hair et al. (2022)

Berdasarkan Rajah 1 tahap pertama dalam prosedur sistematik pelaksanaan PLS-SEM ialah bagi menetapkan model struktural kajian dan selepas itu, pengkaji menetapkan model pengukuran. Tahap seterusnya pengkaji membuat pengumpulan data dan pemeriksaan terhadap data tersebut bagi mengenal pasti data seperti *missing data*, jawapan responden yang meragukan, *outliers* dan normaliti data. Selepas itu, pengkaji menentukan anggaran model laluan PLS dan membuat penilaian terhadap keputusan PLS-SEM bagi model pengukuran reflektif dan formatif. Seterusnya pengkaji membuat penilaian terhadap keputusan PLS-SEM bagi model struktural dan analisis terhadap PLS-SEM lanjutan. Tahap yang

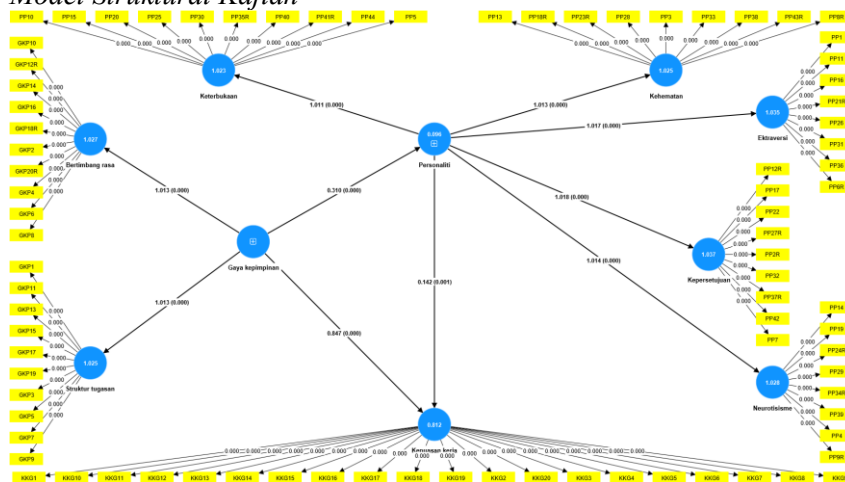


terakhir dalam prosedur ini ialah pengkaji membuat interpretasi terhadap keputusan dan membuat kesimpulan.

**DAPATAN KAJIAN**

Analisis ini dilaksanakan untuk menjawab Persoalan Kajian tersebut dalam menyiasat pengaruh antara pemboleh ubah gaya kepimpinan dan personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru di MRSM berdasarkan hipotesis kajian. Oleh itu, berpandukan keputusan penilaian model struktural yang dipaparkan dalam Rajah 2 dan Jadual 1 menunjukkan ramalan bagi hipotesis alternatif satu gaya kepimpinan pengetua memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru MRSM diterima. Hasil analisis menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru MRSM ( $\beta = 0.847, t = 16.461, p = 0.001$ ). Bagi hipotesis alternatif dua yang meramalkan bahawa personaliti pengetua memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru MRSM juga diterima ( $\beta = 0.142, t = 3.306, p = 0.001$ ).

**Rajah 2**  
*Model Struktural Kajian*



**Jadual 1**  
*Pengujian Hipotesis Kajian Ha1 dan Ha2*

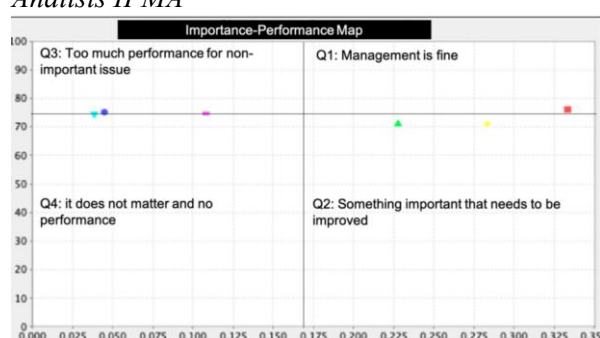
Hipotesis kajian	Nilai $\beta$	Nilai M	Nilai SD	Nilai $t$	Nilai $p$	Nilai CI	Keputusan
Ha1 (GK – KK)	0.847	0.848	0.051	16.461	0.001	0.739, 0.939	Diterima
Ha2 (PP – KK)	0.142	0.142	0.043	3.306	0.001	0.065, 0.232	Diterima

*Nota. GK (Gaya kepimpinan pengetua), KK (Kepuasan kerja guru) dan PP (Personaliti pengetua)*

Seterusnya, dapatan kajian dilihat dengan menggunakan perisian *SmartPLS*, Analisis Peta Kepentingan-Prestasi atau (*Importance-Performance Map Analysis*) yang juga dikenali sebagai *Importance-Performance Matrix Analysis* (IPMA). Analisis dengan menggunakan IPMA dapat membantu memanjangkan keputusan PLS-SEM dengan turut mengambil kira prestasi setiap konstruk. Lebih tepat lagi, IPMA membezakan jumlah kesan, mewakili kepentingan konstruk terdahulu dalam membentuk binaan sasaran tertentu dengan pemboleh ubah pendam purata markah yang menunjukkan prestasi konstruk-konstruk tersebut (Martilla & James, 1977). Matlamatnya adalah untuk mengenal pasti

pendahulu yang mempunyai kepentingan yang agak tinggi untuk konstruk sasaran (iaitu yang mempunyai kesan jumlah yang kuat), tetapi juga mempunyai prestasi yang agak rendah (iaitu purata skor pemboleh ubah pendam yang rendah). Dengan kata lain, selain berupaya untuk memberi tafsiran kesan keseluruhan model struktural, analisis ini juga mampu menghuraikan nilai purata skor pemboleh ubah pendam dengan menerangkan secara terperinci berdasarkan kepentingan (*importance*) dan prestasi (*performance*) setiap pemboleh ubah. Malah melalui analisis IPMA ini, pemboleh ubah yang didapati mempunyai kepentingan yang paling tinggi namun tidak mencapai prestasi yang sewajarnya dapat dikenal pasti dan akan diberi perhatian dan tindakan susulan yang sewajarnya. Ciri unik analisis IPMA ini diharapkan dapat membuahkan aspek penambahbaikan kepada pemboleh ubah yang berkenaan. Selain itu, analisis IPMA membantu dalam keputusan PLS-SEM melalui empat kuadran seperti yang digambarkan seperti dalam Rajah 3.

**Rajah 3:**  
*Analisis IPMA*



Sumber. Martilla & James (1977)

Berdasarkan Rajah 3, paksi menegak mewakili ciri-ciri prestasi daripada prestasi lemah kepada prestasi baik. Paksi mendatar mewakili kepentingan bagi sesuatu ciri daripada sangat tidak penting kepada sangat penting. Mengikuti Martilla dan James (1977) dan Hair et al. (2019), untuk analisis kepada IPMA, empat kuadran digambarkan sebagai Q1 (Pengurusan baik), Q2 (Sesuatu yang penting yang perlu diperbaiki), Q3 (Terlalu banyak prestasi untuk isu yang tidak penting), dan Q4 (tidak penting dan tiada prestasi). Kuadran ini dihadkan menggunakan min prestasi dan min kepentingan yang dilaporkan dalam jadual keputusan IPMA. Sehubungan itu, analisis IPMA kajian ini seperti digambarkan dalam Rajah 3.

**Jadual 2**  
*Keputusan IPMA terhadap Kepuasan Kerja Guru di MRSM*

	Kepentingan	Prestasi
Kepuasan kerja		
Personaliti	0.144	94.386
Gaya kepimpinan	0.874	84.553

Jadual 2 melaporkan hasil analisis IPMA yang dijalankan berdasarkan pemboleh ubah kajian terhadap kepuasan kerja guru di MRSM. Paksi X merupakan aspek kepentingan (*importance*) yang mewakili kesan keseluruhan gaya kepimpinan pengetua (GKP) dan personaliti pengetua (PP). Manakala paksi Y pula merupakan faktor prestasi (*performance*) yang diwakili oleh skor purata pemboleh ubah-pemboleh ubah berkenaan.

Sebagaimana dalam Rajah 4, graf yang dihasilkan melalui perisian *SmartPLS* ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah gaya kepimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah yang terpenting (0.874) dalam

menerangkan pemboleh ubah kepuasan kerja guru di MRSM berbanding dengan pemboleh ubah personaliti pengetua (0.144). Kedua-dua pemboleh ubah ini juga iaitu pemboleh ubah gaya kepimpinan dan personaliti pengetua merupakan pemboleh ubah yang mempunyai pengaruh terhadap pemboleh ubah endogen yang dikaji. Namun begitu, pemboleh ubah gaya kepimpinan pengetua mencatatkan nilai yang sederhana tinggi bagi aspek prestasi iaitu 84.533 berbanding pemboleh ubah personaliti pengetua yang mencatat nilai yang tertinggi (94.386).

Hair et al. (2017) mencadangkan untuk memberi perhatian yang lebih untuk meningkatkan prestasi pemboleh ubah yang mempunyai kepentingan yang tinggi seperti pemboleh ubah gaya kepimpinan pengetua atas keutamaannya dalam memberi kesan atau sumbangan penambahbaikan terhadap pemboleh ubah sasaran iaitu kepuasan kerja guru di MRSM. Walaupun personaliti pengetua telah membuktikan kepentingan yang lebih rendah terhadap variabel endogen, variabel ini perlu diberikan pendedahan dan tumpuan yang sewajarnya kerana mempunyai pengaruh yang kuat terhadap gaya kepimpinan pengetua yang mampu menyumbang terhadap kepuasan kerja guru di MRSM.

## PERBINCANGAN

Kajian ini dijalankan bagi mengkaji pengaruh pemboleh ubah gaya kepimpinan dan personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru MRSM secara empirikal. Kesemua pemboleh ubah peramal yang dipilih dalam kajian ini adalah berlandaskan analisis tinjauan literatur. Bagi mengkaji pengaruh gaya kepimpinan dan personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru di MRSM tiga instrumen yang digunakan dan telah mendapat kebenaran. Instrumen tersebut berupa soal selidik iaitu soal selidik LBDQ, BFI, dan MSQ. Seterusnya, maklumat demografi responden dikumpulkan melalui instrumen ini termasuk jantina, umur, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan, kelulusan akademik tertinggi dan lokasi MRSM mengikut zon.

Berdasarkan objektif kajian 1 bagi mengkaji gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru di MRSM di Malaysia, dapatan daripada keputusan analisis dalam modul struktural kajian terhadap pengaruh gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru di MRSM menunjukkan hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) yang telah dibentuk dalam kajian ini diterima ( $\beta = 0.847$ ,  $t = 16.461$ ,  $p = 0.001$ ,  $CI = 0.739, 0.939$ ). Maka,  $H_{a1}$  menyatakan bahawa gaya kepimpinan pengetua di MRSM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru di MRSM. Ini membuktikan pengetua MRSM yang memimpin berorientasikan kemanusiaan lebih memberi kepuasan kerja kepada guru-guru. Gaya kepimpinan ini sangat diperlukan bagi mewujudkan suasana kondusif dan produktif di samping hubungan positif di tempat kerja umumnya dan sekolah khususnya. Sebaliknya sekiranya perkara ini diabaikan ia akan mengganggu kredibiliti dan tahap prestasi seseorang guru di MRSM. Di samping itu, gaya kepimpinan pengetua dilihat berupaya mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru di MRSM. Justeru, dengan tahap kepuasan kerja guru-guru di MRSM ini yang tinggi menjelaskan mereka sangat berpuas hati dengan amalan gaya kepimpinan pengetua mereka yang berorientasikan kemanusiaan atau bertimbang rasa dan gaya kepimpinan berorientasikan kerja atau struktur tugas dengan tahap tinggi. Hal yang demikian, menjelaskan sebagaimana menurut perspektif guru-guru di MRSM, strategi yang digunakan oleh pengetua dalam pentadbiran dan pengurusan dengan berlandaskan amalan yang mengambil kira keseluruhan aspek sama ada dalam pengurusan sumber manusia mahupun penguatkuasaan peraturan organisasi dengan tindakan yang penuh berhemah, berhati-hati dan berbudi bicara yang tinggi dalam masa yang sama mereka juga berpegang teguh dengan peraturan serta aturan kerja yang telah ditetapkan. Hal ini juga menunjukkan persepsi guru-guru di MRSM ini dapat menjelaskan amalan gaya kepimpinan pengetua ini berupaya membawa keseimbangan antara komitmen dalam pekerjaan dan hubungan kemanusiaan di tempat kerja yang mana keseimbangan ini sangat penting dalam mewujudkan budaya kerja cemerlang, persekitaran yang kondusif dan keharmonian dalam organisasi (Sani & Adisa, 2023).

Seterusnya, berdasarkan objektif kajian 2 bagi mengkaji personaliti pengetua dengan kepuasan kerja guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di Malaysia, dapatan terhadap keputusan analisis kajian bagi menguji pemboleh ubah personaliti pengetua sebagai pemboleh ubah peramal kepada kepuasan kerja guru mendapati kajian menunjukkan ramalan kajian menjelaskan hipotesis kajian yang kedua (Ha2) yang telah dibentuk dalam kajian ini diterima ( $\beta = 1.42$ ,  $t = 3.306$ ,  $p = 0.001$ , CI = 0.065, 0.232). Maka, Ha2 menyatakan bahawa terdapat pengaruh yang signifikan personaliti pengetua terhadap kepuasan kerja guru di MRSM. Hal ini menunjukkan bahawa personaliti pengetua secara signifikan dapat menyumbang pengaruh kepada kepuasan kerja guru dengan membawa interpretasi bahawa semakin tinggi personaliti dalam dimensi keterbukaan, kehematan, extraversi dan kepersetujuan yang diamalkan oleh pengetua, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja guru di MRSM manakala, interpretasi bagi dimensi neurotisme adalah sebaliknya. Sehubungan itu, dapatan ini bertepatan dengan kajian oleh Purnomo et al. (2020) terhadap hubungan antara personaliti pengetua dan kepuasan kerja guru. Kajian Purnomo et al. (2020) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti pengetua dengan kepuasan kerja guru. Sehubungan itu, sebilangan besar dimensi personaliti pemimpin ini yang terdiri daripada dimensi keterbukaan, kepersetujuan dan neurotisme menunjukkan mempengaruhi kepuasan kerja pekerja dan bagi dimensi kehematan dan extraversi tidak menjejaskan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi (Kumari et al., 2022). Sebaliknya, dapatan kajian oleh Hirayama et al. (2023) berkenaan kesan gaya kepimpinan dan personaliti pemimpin terhadap kepuasan kerja pekerja menunjukkan tidak terdapat kesan yang signifikan terhadap dimensi-dimensi dalam personaliti pemimpin seperti keterbukaan, kehematan, extraversi, kepersetujuan dan neurotisme dengan kepuasan kerja pekerja.

Secara umumnya, pekerja lebih berminat untuk memilih tugas yang mereka merasakan sesuai (Arifin & Matriadi, 2022). Tambahan pula, mereka mahu menyelesaikan tugas yang diberikan mengikut cara pilihan mereka sendiri (Ghayas et al., 2022). Oleh itu, suatu kesimpulan boleh dijelaskan bahawa kebanyakan pekerja mempunyai keutamaan mereka tentang tugas yang harus mereka lakukan dan bagaimana mereka harus melakukan tugas ini. Justeru, seorang pemimpin yang baik perlu memahami dan memikirkan bagaimana dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja pekerja bagi meningkatkan keberkesanan kepimpinan mereka dalam organisasi (Wesley & Narayan, 2023). Pekerja yang berasa puas hati dan gembira dengan tugas mereka berpotensi untuk meningkatkan motivasi diri, yang amat penting dalam menyumbang kepada peningkatan prestasi serta produktiviti organisasi (Adisel et al., 2024). Selain itu, personaliti seorang pemimpin mempunyai kaitan yang erat dan memberi kesan terhadap tahap kepuasan kerja pekerja, di mana pemimpin yang berkesan berupaya meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja mereka (Sowunmi, 2022). Terdapat dimensi-dimensi tertentu dalam personaliti pemimpin yang mempengaruhi emosi atau tingkah laku orang bawahan (Kumari et al., 2022). Pemimpin yang berkesan mempunyai kolerasi yang positif terhadap dimensi-dimensi personaliti seperti keterbukaan, kehematan, extraversi dan kepersetujuan, manakala bagi dimensi neurotisme mempunyai kolerasi secara negatif (Koutsoumpa, 2023). Oleh yang demikian, dengan personaliti pengetua MRSM yang positif dalam dimensi keterbukaan, kehematan, ektraversi dan kepersetujuan manakala, dalam dimensi neurotisme sebaliknya, menjelaskan pengetua MRSM memiliki ciri-ciri personaliti seperti berkeperibadian yang tinggi, kreatif, berani menghadapi cabaran, berpandangan jauh, berpengetahuan luas, berpengalaman, mempunyai minat yang tinggi dalam mempelajari sesuatu yang baru, peramah, suka bergaul, seorang yang berpendirian, seorang yang amanah, baik hati, seorang yang mudah untuk memberikan kerjasama, memiliki emosi yang stabil dan tidak mudah rasa bimbang serta terganggu. Justeru, pengetua MRSM dilihat memiliki ciri-ciri personaliti sebagai pemimpin yang berkesan di samping guru-guru juga menjelaskan mereka berpuas hati dengan pekerjaan mereka di MRSM.

#### **RUMUSAN**

Berdasarkan objektif kajian 1 dan 2, kajian ini bagi mengenal pasti dan meneroka gaya kepimpinan dan personaliti pengetua sesuai bagi meningkatkan kepuasan kerja guru di MRSM. Justeru, berdasarkan

dapatan kajian, guru-guru MRSM berpuas hati dengan tahap kepuasan kerja mereka yang tinggi terhadap profesion mereka sebagai guru itu sendiri, bayaran gaji, peluang kenaikan pangkat, pemantauan atau penyeliaan terhadap mereka dan hubungan dengan rakan sekerja. Begitu juga, guru-guru MRSM berpersepsi pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan yang bertahap tinggi pada kedua-dua dimensi dalam gaya kepimpinan yang menunjukkan pengetua MRSM mengamalkan gaya kepimpinan yang seimbang yang tinggi dalam kedua-dua dimensi iaitu dimensi bertimbang rasa dan struktur tugasan. Hal ini menjelaskan guru-guru MRSM berpersepsi pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan yang memberikan penegasan dalam segala hal yang berurusan dengan pekerjaan namun pengetua juga amat menjaga hubungan kemanusiaan atau mengambil berat urusan-urusan kebajikan guru. Pada masa yang sama, guru-guru MRSM juga berpersepsi pengetua memiliki personaliti yang tinggi dalam semua dimensi iaitu bagi dimensi keterbukaan, kehematan, ekstraversi dan kepersetujuan kecuali bagi dimensi neurotisme adalah bertahap rendah. Hal ini menjelaskan guru-guru MRSM berpersepsi pengetua mereka memiliki personaliti yang bersesuaian sebagai seorang pemimpin dalam organisasi pendidikan di MRSM yang mana mereka beranggapan pengetua mereka seorang yang terbuka, peramah, mudah mesra dan teliti dalam pekerjaan namun pengetua mereka bukan seorang yang beremosi atau pemarah. Oleh yang demikian, model gaya kepimpinan dan personaliti pengetua sesuai bagi meningkatkan kepuasan kerja guru di MRSM. Namun, kajian ini mempunyai ruang-ruang yang boleh ditambah baik lagi. Hal ini kerana, dari aspek kesan langsung gaya kepimpinan pengetua menyumbang sebanyak 84.7% secara signifikan kepada kepuasan kerja guru dan hanya sebanyak 31% secara signifikan kepada personaliti pengetua. Manakala personaliti pengetua dapat menyumbang hanya sebanyak 14.2% secara signifikan kepada kepuasan kerja guru di MRSM.

## RUJUKAN

- Adisel, A., Harini, H., Pranansa, A., Onsardi, O., Sulistianingsih, S. & Thadi, R. (2024). Motivation mediating effect on principals' personality, job satisfaction, and affective commitment. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13, 132. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i1.26661>
- Alessa, G. S. (2021). Leadership, proactive personality and organizational outcomes: Role of parallel of mediators in Pakistani 3-star hotels. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2548>
- Arifin, A. H. & Matriadi, F. (2022). The role of job satisfaction in relationship to organization culture and organization commitment on employee performance. *United International Journal for Research & Technology*, 3(6), 117–129.
- Brooke, S. L. (2004) *The relationship of consideration and structure leadership styles to employee job satisfaction in nonprofit child care organisations*. [Published doctoral dissertation, Walden University]. Walden University.
- Bwalya, Arthur. (2023). Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11, 181. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Chua, Y. P. (2012). *Asas statistik penyelidikan*. McGrawhill.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th Ed.). SAGE.
- Damti, S., & Hochman, G. (2022). Personality characteristics as predictors of the leader's ethical leadership in regular times and in times of crisis. *Sustainability*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su14169800>
- DanDan, Z. & Alias, B. (2024). Principal leadership styles and its impact on teachers' performance. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 13. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i1/20854>
- Delpont, W. K., Jaarsveld, L. V. & Challens, B. (2021). Personality and self-leadership of school principals as determinants of school performance. *Journal of Education*, 85. <http://doi.org/10.17159/2520-9868/i85a11>

- Drake, M. M., Morris, D. M. & Davis, T. J. (2017). Neuroticism's susceptibility to distress: Moderated with mindfulness. *Personality And Individual Differences*, 106248-252.
- Garzón-Lasso, F. A., Arenas-Arango, S. M., & Illera-Osorio, M. (2023). Is there a correlation between Personality and Leadership? A summary of the main theories. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 22(2), 1-17. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/CHP>
- Gateway To Holistic Education 2021-2025. (2020). *Bahagian Pendidikan Menengah*. Majlis Amanah Rakyat.
- Ghayas, M. M., Shaheen, A. & Devi, A. (2022). Personality, job satisfaction and organizational commitment. *Reviews of Management Sciences*, 3, 101-113. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.0100>
- Goldberg L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Goldberg. L. R. (1990). An alternative description of personality: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Grover, A. & Amit. (2024). The big five personality traits and leadership: A comprehensive analysis. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 6. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.11820>
- Gupta, N. & Asharuddin. (2020). Big five personality traits and their impact on job performance of managers in FMCG sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, 3104-3109. <https://doi.org/10.35940/ijrte.E6406.018520>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2022). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. & Chong, A. (2017) An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. & Chong, A. (2017) An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019), "When to use and how to report The Results of PLS-SEM", *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Halpin A. W. (1966). *Theory and research in administration*. Mcmillan Company.
- Hirayama, P. , Miclos, P. V. & Farah, O. G. D. (2023). Authentic leadership, personality types, and job satisfaction: Study with nurses in a private hospital. *Journal of Nursing Management*, 1(2023). DOI: <https://doi.org/10.1155/2023/6656568>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five Trait Taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). Guilford Press.
- John, O. P., Naumann, L. P. & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big-five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). Guilford Press.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Jung, C. G. (1923). *Psychological types* (H. G. Baynes, Trans.). Harcourt, Brace and Company. (Original work published 1921)
- Kalogeratos, G., Anastasopoulou, E., Stavrogiannopoulos, A., Tsagri, A., Tsogka, D. & Lourida, K. (2023). Personality types and leadership characteristics. A mini review. *Technium Business and Management*, 5, 69-78. <https://doi.org/10.47577/business.v5i.9770>
- Koutsoumpa, E. (2023). Personality traits and leadership effectiveness. A mini review. *Technium Education and Humanities*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.47577/teh.v6i.9530>

- Kumari, K., Ali, S. B., Batool, M., Cioca, L-I & Abbas, J. (2022). The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on mentees' job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 937470. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937470>
- Laporan Analisis Keputusan Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia 2021. (2022). *Bahagian Pendidikan Menengah. Maktab Rendah Sains MARA*. Majlis Amanah Rakyat.
- Laporan Analisis Keputusan Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia 2022. (2023). *Bahagian Pendidikan Menengah. Maktab Rendah Sains MARA*. Majlis Amanah Rakyat.
- Laporan Analisis Keputusan Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia 2023. (2024). *Bahagian Pendidikan Menengah. Maktab Rendah Sains MARA*. Majlis Amanah Rakyat.
- Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *J. Mark*, 41, 77–79.
- Muijs, R. D. (2011). *Doing quantitative research in education with SPSS* (2nd Ed.). SAGE. <http://doi.org/10.4135/9781849203241>
- Norizan Abdul Patah. (2022). Penyeliaan instruksional dan kapasiti guru sekolah menengah di daerah Barat Daya, Pulau Pinang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(3), 1-14.
- Norzhaahirah Abdullah & Jamalullail Abdul Wahab. (2022). *Amalan kepimpinan autokratik pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Daerah Jempol Negeri Sembilan* [Published master's thesis, Universiti Kebangsaan Malaysia]. Universiti Kebangsaan Malaysia. <https://www.researchgate.net/publication/358423931>
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia. <http://www.moe.gov.my/images/dasar-kpm/ppp/preliminary-blueprint-execsummary-bm.pdf>
- Purnomo, H., Abdul Karim, Azam Syukur Rahmatullah & Sudrajat. (2020). Principals' personality, leadership, teachers' job satisfaction and students' achievement. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24, 4581-4596. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I8>
- Robbins, S. M., & Judge, T. (2013) *Organizational behavior* (15th ed). Pearson.
- Sangwan, N. (2023). Exploring the Big Five Theory: Unveiling the dynamics and dimensions of personality. *Sports Science & Health Advances*, 1, 73-77. <https://doi.org/10.60081/SSHA.1.2.2023.73-77>
- Sani, K. F. & Adisa, T. A. (2023). *Work-life balance: Does leadership matter?*. Employee Relations. Royal Docks School of Business and Law, University of East London.
- Sowunmi, O. (2022). Job satisfaction, personality traits, and its impact on motivation among mental health workers. *South African Journal of Psychiatry*, 28, <https://doi.org/10.4102/sajpsychiatry.v28i0.1801>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE.
- Tabernerero, C., Chambel, M., Curral, L. & Arana, J. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 37, 1391-1404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391>.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*. 5. 18-27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Creating effective teaching and learning environment: first result from the teaching and learning international survey*. OECD.
- Thompson, E. R. (2008). Development and validation of an international English big-five mini-markers. *Personality and Individual Differences*, 45(6), 542–548.
- Wan Marfazila Wan Mahmud. (2019). *Pengaruh kebolegunaan sistem pengurusan sekolah, penerimaan sistem pengurusan sekolah dan perubahan pengurusan sistem pengurusan sekolah terhadap keberkesanan organisasi sekolah* [Published doctoral's thesis, Universiti Putra Malaysia]. UPM.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. University Of Minnesota.

- Wesley, A. & Narayan, M. S. (2023). Leadership: An in-depth study of the attributes of an effective leader. *The International Journal of Indian Psychology*. <https://doi.org/10.25215/1103.302>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.