

Hubungan antara Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor: Satu Tinjauan Soratan Kajian (*Relationship between the Sustainability Leadership with the Two Factors Theory: A Literature Review*)

Heng Sze Phing^{1*}, Gunasegaran Karuppanan¹

¹ Centre for Graduate Studies, Universiti Selangor, Shah Alam, Malaysia

*Pengarang Koresponden: hsp.pclb@smjk.edu.my

Accepted: 15 January 2022 | Published: 31 January 2022

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.3.4.32>

Abstrak: Tinjauan soratan kajian yang dibentangkan dalam kertas kajian ini adalah untuk membuat perbandingan di antara dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari yang merangkumi tujuh dimensi termasuk (a) pembelajaran berterusan; (b) mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah; (c) penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru; (d) menggalakkan perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah; (e) kepelbagaian; (f) pemeliharaan dan; (g) pengoptimuman sumber manusia dengan faktor-faktor Teori Dua Faktor untuk mengenalpasti hubungan dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor (Kepuasan Kerja). Tinjauan soratan kajian mendapati terdapat hubungan langsung di antara dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Faktor Teori Dua Faktor iaitu Faktor hygiene (ekstrinsik) dan Faktor motivator (intrinsik). Dengan ini, kertas kajian ini merumuskan bahawa Kepimpinan Lestari merupakan gaya kepimpinan yang dapat mempertingkatkan pencapaian akademik pelajar kerana kepuasan kerja merupakan penentu kepada prestasi kerja guru dan prestasi kerja serta motivasi kerja guru yang tinggi akan memastikan pencapaian akademik pelajar dipertingkatkan. Kertas ini juga mencadangkan kajian lanjutan dilaksanakan untuk membuktikan dapatan tinjauan soratan kajian ini dapat dianalisis dengan data-data parametrik.

Kata kunci: kepimpinan lestari, teori dua faktor, faktor hygiene, faktor motivator

Abstract: The Literatural Review presented in this research paper is to make a comparison between the dimensions of Sustainability Leadership which includes seven dimensions namely; (a) continuous learning; (b) establishing successor in schools; (c) the application of a culture of learning sharing among teachers; (d) encourage partnerships with colleagues or organizations outside the school; (e) diversity; (f) maintening and; (g) human resource optimization with Two Factor Theory to identify the relationship between the dimensions of Sustainability Leadership with Two Factor Theory (Job satisfaction). This review found that there is a direct relationship between the dimensions of Sustainability Leadership with Two Factors Theory which including of Hygiene Factors (extrinsic) and Motivator Factors (intrinsic). With this, this research paper concludes that Sustainability Leadership is a leadership style that can improve students' academic achievement because job satisfaction is a determinant of teacher work performance and job performance as well as teacher work motivation will ensure the improvement of student academic achievement. This paper also proposes further studies to be conducted to prove that the findings of this literature review can be further analyzed with parametric data.

Keywords: sustainability leadership, two-factor theory, hygiene factor, motivator factor

1. Pendahuluan – Pengenalan Kepimpinan Lestari

Kepimpinan Lestari merupakan strategi kepimpinan yang telah diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Fink pada tahun 2003. Teori Kepimpinan Lestari atau sustainable leadership pada asalnya merupakan satu-satunya strategi kepimpinan yang telah diasaskan oleh pemikir sarjana kepimpinan pendidikan (Hashim & Daud, 2014). Oleh itu, teori ini tidak diambil atau dipinjam dari mana-mana teori lain. Kepimpinan Lestari merujuk kepada model kepimpinan sekolah, iaitu amalan dan tingkah laku Pengetua dalam membudayakan kepimpinan dan mempertingkatkan kualiti serta produktiviti guru di sekolah.

Di samping itu, Hargreaves dan Fink (2012) telah menakrifkan kelestarian bukan setakat merujuk pada pengekal dalam tempoh waktu yang singkat malah konsep kelestarian dilihat sebagai elemen kekal dan dapat ditambahbaik untuk kebaikan semua pihak pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran. Pengekalan atau kelestarian menekankan kepada hubungan yang kondusif antara sekolah dalam persekitarannya (Fullan, 2005; Hargreaves & Fink, 2012) dan ia perlu memberi kebaikan kepada semua pihak. Pengekalan juga membawa peningkatan prestasi untuk semua atau keseluruhan dan bukan untuk individu tertentu sahaja.

Di samping itu, kelestarian perlu disokong oleh sumber organisasi yang membantu untuk mempertingkatkan kelestarian. Dalam konteks ini, kelestarian lebih fokus kepada konsep penambahbaik jangka masa panjang seperti peningkatan dalam pengajaran dan kemahiran guru. Kelestarian telah mewujudkan satu sistem persekitaran yang dapat memperbaiki kapasiti sekolah yang menyumbang kepada pembaharuan secara keseluruhan.

Hargreaves dan Fink (2012) menekankan lima ciri utama iaitu (a) pembaharuan yang menitikberatkan pembelajaran tidak mengubah sesebuah sistem sekolah; (b) pembaharuan yang menekankan matlamat jangka panjang; (c) pembaharuan perlu disokong oleh sumber yang mudah diperolehi; (d) pembaharuan tidak memberi impak yang negatif kepada persekitaran juga sistem persekolahan; (e) pembaharuan menggalakkan kepelbagaian ekologi dan kemampuan untuk meningkatkan penglibatan komuniti. Kepimpinan Lestari diamalkan berdasarkan tujuh prinsip iaitu:

- i. Prinsip pertama bagi Kepimpinan Lestari ialah menggalakkan pembelajaran berterusan. Ciri-ciri prinsip ini ialah pemimpin atau Pengetua memberikan sokongan yang berterusan kepada pembelajaran sepanjang hayat kepada guru dan pelajar, mengutamakan penguasaan ilmu bukan untuk lulus peperiksaan semata-mata, menjadikan pembelajaran sebagai keutamaan di sekolah, walaupun pemimpin atau Pengetua sebagai pentadbir, beliau turut mengambil berat tentang aspek pembelajaran, memberi pandangan atau nasihat kepada untuk memilih subjek diminati dan menggalakkan perkembangan emosi pelajar.
- ii. Prinsip kedua bagi Kepimpinan Lestari ialah mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah. Ciri-ciri prinsip ini ialah pemimpin atau Pengetua mengagihkan tugas kepimpinan kepada guru lain, membina perkongsian ilmu dalam aspek pengurusan dalam kalangan guru, membina budaya kepimpinan yang dikongsi bersama antara guru, kerap mengadakan latihan yang berkait dengan kepimpinan dalam usaha menerapkan

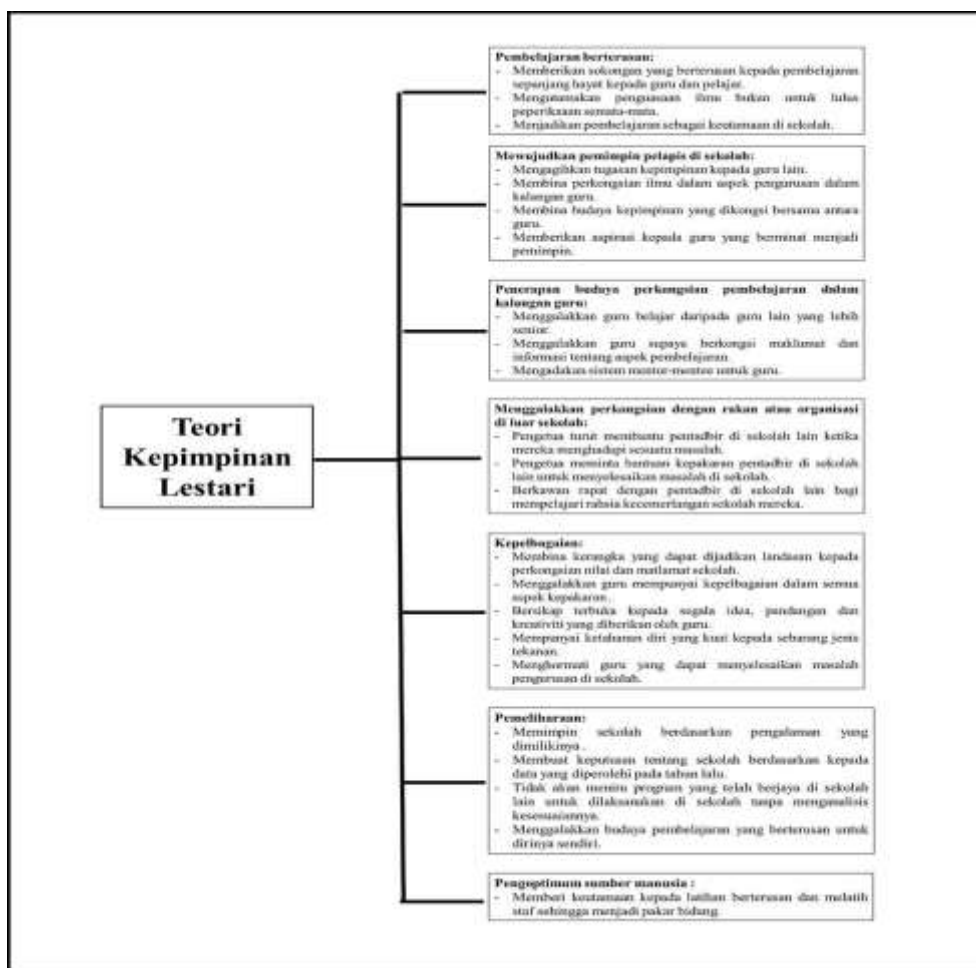
kemahiran kepimpinan guru, cuba melatih guru sebagai pemimpin supaya memudahkan tugas guru apabila menjadi pentadbir sekolah kelak, memberikan aspirasi kepada guru yang berminat menjadi pemimpin, tidak menggalakkan guru merasa taksab (percaya sepenuh hati) kepada kepimpinan beliau, pernah berhasrat untuk melihat pengganti beliau mempunyai kualiti kepimpinan adalah lebih baik daripada beliau dan sentiasa berusaha memastikan pengganti beliau mampu memikul tugas pemimpin setelah ketiadaan Pengetua di sekolah.

- iii. Prinsip ketiga bagi Kepimpinan Lestari ialah penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru. Ciri-ciri prinsip ini ialah pemimpin atau Pengetua menggalakkan guru belajar daripada guru lain yang lebih senior, menggalakkan guru supaya berkongsi maklumat dan informasi tentang aspek pembelajaran, mengadakan sistem mentor-mentee untuk guru, Pengetua kerap menganjurkan latihan dalaman untuk guru, mengambil berat tentang kompetensi guru, menggalakkan kerjasama yang berterusan antara guru walaupun mereka bukan daripada panitia yang sama dan mengutamakan konsep berpasukan dalam kalangan guru ketika para guru melaksanakan sesuatu tugas.
- iv. Prinsip keempat bagi Kepimpinan Lestari ialah menggalakkan perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah. Mengikut prinsip ini ialah pemimpin atau Pengetua turut membantu pentadbir di sekolah lain ketika mereka menghadapi sesuatu masalah, Pengetua meminta bantuan kepakaran pentadbir di sekolah lain untuk menyelesaikan masalah di sekolah, berkawan rapat dengan pentadbir di sekolah lain bagi mempelajari rahsia kecemerlangan sekolah mereka, sanggup menyumbangkan kepakaran yang ada di sekolah untuk tujuan peningkatan prestasi di sekolah yang bermasalah, sanggup berkongsi maklumat dengan pentadbir di sekolah lain agar mereka turut cemerlang seperti sekolah yang ditadbir, sanggup berkongsi kepakaran yang ada di sekolah yang ditadbir untuk tujuan peningkatan prestasi keseluruhan negeri atau daerah dan dilihat bertanggungjawab untuk membantu rakan pentadbir di sekolah lain yang menghadapi masalah dalam aspek pengurusan.
- v. Prinsip kelima bagi Kepimpinan Lestari ialah kepelbagaian. Ciri-ciri prinsip ini ialah pemimpin atau Pengetua membina kerangka yang dapat dijadikan landasan kepada perkongsian nilai dan matlamat sekolah, menggalakkan guru mempunyai kepelbagaian dalam semua aspek kepakaran walaupun tidak diperlukan oleh pihak sekolah, bersikap terbuka kepada segala idea, pandangan dan kreativiti yang diberikan oleh guru, dilihat fleksibel kepada perubahan yang berlaku di luar sekolah, mempunyai ketahanan diri yang kuat kepada sebarang jenis tekanan dan amat menghormati guru yang dapat menyelesaikan masalah pengurusan di sekolah tanpa bantuannya dan dilihat merasa tertekan jika guru tidak mahu menerima pandangannya (Hargreaves & Fink, 2012).
- vi. Prinsip keenam yang ditengahkan ialah pemeliharaan manakala beberapa prinsip sampingan ialah pemimpin atau Pengetua memimpin sekolah berdasarkan pengalaman yang dimilikinya sebagai pentadbir di sekolah lain, Pengetua menjadikan masalah dihadapi pada masa lalu sebagai panduan kepadanya agar dapat memimpin sekolah dengan lebih efektif, dilihat membuat keputusan tentang sekolah berdasarkan data yang

diperolehi pada tahun lalu, dilihat tidak akan meniru program yang telah berjaya di sekolah lain untuk dilaksanakan di sekolah tanpa menganalisis kesesuaiannya, memperbaiki visi sekolah jika ianya telah mampu direalisasikan, menggalakkan budaya pembelajaran yang berterusan untuk dirinya sendiri dan mengambil langkah drastik, misalnya mengubah tugas guru yang tidak melaksanakan tugas yang diberikan.

- vii. Prinsip yang terakhir, iaitu pengoptimum sumber manusia terdapat beberapa sub-konstruk ialah pemimpin atau Pengetua memberi keutamaan kepada latihan berterusan dan melatih staf sehingga menjadi pakar bidang.

Prinsip-prinsip Teori Kepimpinan Lestari atau *Sustainable Leadership* oleh Hargreaves dan Fink (2012) dapat ditunjukkan pada Rajah 1.



Rajah 1: Teori Kepimpinan Lestari atau *Sustainable Leadership* (Hargreaves & Fink, 2012)

2. Pengenalan Teori Kepuasan Kerja

Secara umumnya terdapat tiga jenis teori kepuasan kerja termasuk (a) Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory) (Locke, 1969); (b) Teori Keadilan (Equity Theory) (Adams, 1963) dan; (c) Teori Dua Faktor (Two Factors Theory) (Herzberg, 2017) seperti dipaparkan di Jadual 1. Berdasarkan Jadual 1, Teori Ketidaksesuaian merupakan teori berciri motivasi intrinsik

manakala Teori Keadilan pula merupakan Teori Motivasi Ekstrinsik dan Teori Dua Faktor merangkumi ciri-ciri motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

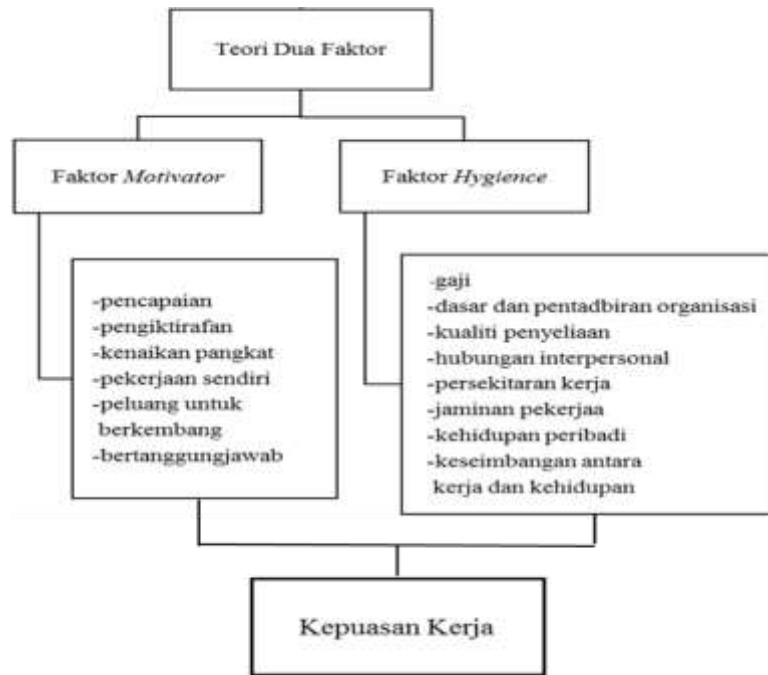
Jadual 1: Teori-Teori Kepuasan kerja

Bil.	Teori-teori Kepuasan Kerja	Jenis Motivasi	
		Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik
1	<p>Teori Ketidaksesuaian (<i>Discrepancy Theory</i>) (Locke, 1969)</p> <p>Menurut Locke (1969) mendedahkan bahawa kepuasan atau ketidakpuasan beberapa aspek kerja menggunakan pertimbangan asas dua nilai (<i>value</i>) iaitu; (a) persepsi yang dirasakan di antara apa yang diinginkan oleh individu dan apa yang dia terima dalam realiti dan; (b) menentukan kepentingan pekerjaan yang dikehendaki oleh individu. Kepuasan kerja secara keseluruhannya untuk individu adalah jumlah kepuasan kerja setiap aspek kerja yang didarabkan dengan tahap kepentingan setiap aspek kerja. Sebagai contoh, seorang penyelia mempunyai keinginan untuk mengutamakan aspek promosi dan bukannya kenaikan gaji, maka penyelia akan berpangkat lebih tinggi dari segi promosi berbanding dengan kenaikan gaji.</p>	√	
2	<p>Teori Keadilan (<i>Equity Theory</i>) (Adams, 1963)</p> <p>Teori Keadilan (<i>Equity Theory</i>) mengemukakan bahawa orang akan merasa puas atau tidak puas bergantung kepada sama ada wujudnya keadilan atau sebaliknya dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam Teori Keadilan adalah input hasil keadilan dan ketidakadilan.</p> <p>Input adalah faktor bernilai bagi pekerja yang dianggap menyokong pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecekapan, jumlah tugas dan peralatan atau kelengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya manakala hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperolehi daripada pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, status, penghargaan dan peluang untuk berjaya.</p> <p>Menurut teori ini, setiap pekerja akan membandingkan nisbah input hasil dirinya dengan nisbah input hasil orang lain. Apabila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pekerja akan merasa puas. Manakala sekiranya perbandingan itu dianggap tidak adil maka akan menimbulkan rasa tidak puas hati.</p>		√

Jadual 1: Teori-Teori Kepuasan kerja (bersambung)

3	<p>Teori Dua Faktor (<i>Two Factors Theory</i>) (Herzberg, 2017)</p> <p>Menurut Herzberg (2017) dalam Teori Dua Faktor bahawa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeza dan didorong oleh faktor <i>hygiene</i> dan faktor <i>motivator</i> di mana faktor <i>hygiene</i> ialah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dan berhubung langsung dengan kewujudan atau ketidakpuasan kerja (<i>Dissatisfier</i>) dan dikenali sebagai faktor ekstrinsik. Faktor <i>hygiene</i> tidak dapat digunakan sebagai alat <i>motivator</i> tetapi boleh digunakan sebagai alat yang menghasilkan keadaan yang mencegah kewujudan ketidakpuasan. Antara faktor <i>hygiene</i> ialah gaji, dasar dan pentadbiran organisasi, kualiti penyeliaan, hubungan interpersonal, persekitaran kerja, jaminan pekerjaan dan kehidupan peribadi serta keseimbangan antara kerja dengan kehidupan. Seterusnya, faktor <i>motivator</i> berhubung langsung dengan isi kandungan pekerjaan (<i>Job Content</i>). Faktor <i>motivator</i> dapat memotivasi seseorang untuk mencapai kepuasan kerja. Antara faktor <i>motivator</i> termasuk pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, pekerjaan sendiri dan peluang untuk berkembang serta bertanggungjawab.</p>	√	√
---	--	---	---

Menurut Herzberg (2017) dalam Teori Dua Faktor bahawa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeza dan didorong oleh faktor *hygiene* dan faktor *motivator* di mana faktor *hygiene* ialah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dan berhubung langsung dengan kewujudan atau ketidakpuasan kerja (*Dissatisfier*) dan dikenali sebagai faktor ekstrinsik. Faktor *hygiene* tidak dapat digunakan sebagai alat *motivator* tetapi boleh digunakan sebagai alat yang menghasilkan keadaan yang mencegah kewujudan ketidakpuasan. Faktor-faktor *hygiene* ialah gaji, dasar dan pentadbiran organisasi, kualiti penyeliaan, hubungan interpersonal, persekitaran kerja, jaminan pekerjaan dan kehidupan peribadi serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Seterusnya, faktor *motivator* berhubung langsung dengan isi kandungan pekerjaan (*job Content*) atau faktor intrinsik. Faktor *motivator* dapat memotivasi seseorang untuk mencapai kepuasan. Faktor-faktor *motivator* ialah pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, pekerjaan sendiri dan peluang untuk berkembang serta bertanggungjawab. Faktor *hygiene* dan faktor *motivator* bagi Teori Dua Faktor ditunjukkan pada Rajah 2.



Rajah 2: Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 2017)

3. Pengarang Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor

Seperti dipapar dalam Jadual 2 menunjukkan terdapat hubungan di antara dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor di mana prinsip menggalakkan pembelajaran berterusan yang menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat kepada guru dan pelajar untuk meningkatkan pencapaian dan seterusnya membawa kepada peluang perkembangan dan kenaikan pangkat dalam kalangan guru yang merupakan faktor motivator (motivasi Intrinsik).

Manakala prinsip mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah yang melatih guru sebagai pemimpin mewujudkan peluang kenaikan pangkat dan berkembang dalam kalangan guru, prinsip ini memenuhi syarat faktor motivator (motivasi intrinsik) dan ia juga memenuhi syarat faktor hygiene (motivasi ekstrinsik) dalam aspek dasar dan pentadbiran organisasi dan jaminan pekerjaan.

Seterusnya, prinsip Kepimpinan Lestari ketiga pula, iaitu penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru memenuhi faktor motivator (motivasi intrinsik) dan ia juga memenuhi syarat faktor hygiene (motivasi ekstrinsik) kerana Pengetua yang menggalakkan guru belajar daripada guru lain yang lebih senior, menggalakkan guru supaya berkongsi maklumat dan informasi tentang aspek pembelajaran, mengadakan sistem mentor-mentee untuk guru, Pengetua kerap menganjurkan latihan dalaman untuk guru, mengambil berat tentang kompetensi guru, menggalakkan kerjasama yang berterusan dapat menjamin pencapaian para guru dan sekolah keseluruhannya, seterusnya memberi peluang untuk para guru berkembang pada masa hadapan. Prinsip ini merupakan dasar dan organisasi yang positif dan mewujudkan persekitaran kerja yang sihat, ini mencerminkan Pengetua yang merupakan penyelia yang berkualiti.

Di samping itu, prinsip keempat Kepimpinan Lestari ialah menggalakkan perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi memenuhi faktor motivator (motivasi intrinsik) dan juga memenuhi syarat faktor hygiene (motivasi ekstrinsik) supaya mewujudkan hubungan interpersonal dan mengekalkan keseimbangan

antara kerja dan kehidupan kerana masalah dapat diselesaikan secara berpasukan di mana jangka masa dapat dikurangkan. Hal ini juga merupakan dasar dan pentabiran sekolah yang berkesan malahan pencapaian peribadi guru dapat ditingkatkan dan beban tanggungjawab dapat dikurangkan.

Seterusnya, prinsip kepelbagaian pula ialah membina kerangka yang dapat dijadikan landasan kepada perkongsian nilai dan matlamat sekolah, menggalakkan guru menguasai kepelbagaian dalam semua aspek kepakaran dan Pengetua bersikap terbuka kepada segala idea, pandangan dan kreativiti yang diberikan oleh guru memenuhi faktor motivator (motivasi intrinsik) dan juga memenuhi syarat faktor hygiene (motivasi ekstrinsik) di mana ia merupakan dasar dan pentadbiran yang mencerminkan penyelia berkualiti kerana pandangan kreativiti daripada para guru diterima dan digunakan merupa satu pengiktirafan kepada kebolehan para guru.

Prinsip keenam, iaitu pemeliharaan di mana Pengetua memimpin sekolah berdasarkan pengalaman yang dimilikinya sebagai pentadbir di sekolah lain. Pengetua berusaha menjadikan masalah dihadapi pada masa lalu sebagai panduan kepadanya agar dapat memimpin sekolah dengan lebih efektif, merupakan faktor hygiene (motivasi ekstrinsik) di mana dasar-dasar yang lebih berkesan dapat dilaksanakan dan Pengetua dianggap sebagai penyelia yang berkualiti.

Seterusnya, prinsip yang terakhir, iaitu pengoptimum sumber yang memberi keutamaan dalam latihan berterusan dan melatih staf sehingga menjadi pakar bidang mewujudkan peluang kenaikan pangkat para guru yang merupakan faktor motivator (motivasi intrinsik) dan ini juga merupakan dasar-dasar yang berkualiti daripada seorang Pengetua yang merupakan faktor hygiene (motivasi ekstrinsik).

Jadual 2: Perbandingan Prinsip-prinsip Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor

Bil.	Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari	Jenis Motivasi dalam Teori Dua Faktor	
		Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik
1	Pembelajaran berterusan	√	
2	Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah	√	√
3	Penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru-guru	√	√
4	Menggalakkan perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah	√	√
5	Kepelbagaian	√	√
7	Pemeliharaan		√
8	Pengoptimumkan sumber manusia	√	√

4. Dapatan Kajian Lepas mengenai Kepuasan Kerja Guru dan Hubungannya dengan Prestasi Kerja Guru

Merujuk pada Jadual 3 di bawah menunjukkan sebanyak 86.87 pertatus kajian yang lepas menggunakan faktor-faktor kepuasan kerja yang berkaitan dengan Teori Dua Faktor. Walaupun terdapat dua kajian lepas tidak membincangkan faktor-faktor kepuasan kerja yang digunakan dalam kajian mereka, iaitu kajian Abd Wahab dan Abdullah (2019) dan kajian Jusoh, Ismail, dan Abdullah (2020) tetapi kemungkinan besar kajian berkenaan juga menggunakan faktor-faktor yang berkaitan dengan Teori Dua Faktor kerana Teori Dua Faktor merupakan teori kepuasan kerja yang paling sempurna di mana ia merangkumi faktor luaran (Ekstrinsik) dan juga faktor dalaman (Intrinsik). Di samping itu, sebanyak 60 peratus kajian lepas telah bersetuju atau berpendapat bahawa memang terdapat hubungan di antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja guru termasuk kajian-kajian daripada Aziizah, Wirawan, and Thalib (2018), Wahyuni, Christiananta, dan Eliyana (2014), Izzati dan Mulyana (2019), Azis (2020), Wolo, Trisnawati, dan Wiyadi (2017), Pratiwi, Askafi, dan Baehaki (2020), Yudhistira (2019), Nurahmah, Ekawati, dan Jayanti (2019) dan kajian Jusoh et al. (2020).

Jadual 3: Rumusan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan hubungannya dengan prestasi kerja berdasarkan Teori Dua Faktor

Bil	Rujukan	Faktor-faktor kepuasan kerja		Hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja
		Faktor Motivasi	Faktor Hygiene	
1	Aziizah et al. (2018)	-Peluang berkembang -Kesesuaian terhadap tugas	-Sokongan dan motivasi Pengetua -Rakan sekerja -Gaji yang berpatutan	√
2	Wahyuni et al. (2014)	-Kesesuaian perkerjaan -Peluang berkembang	-Gaji -Gaya kepimpinan penyelia	√
3	Izzati dan Mulyana (2019)	-Kemajuan -Pengiktirafan -Tanggungjawab -Pencapaian	-Faedah kerja -Pengawasan -Polisi syarikat -Keadaan atau persekitaran kerja	√
4	Azis (2020)	-Faktor psikologi (sikap pekerja terhadap kerja)	-Faktor sosial (hubungan atau interaksi sosial) -Faktor fizikal (persekitaran perkerjaan dan keadaan pekerja) -Faktor kewangan (jaminan dan kesejahteraan pekerja)	√
5	Abd Wahab dan Abdullah (2019)	Tidak membincangkan faktor dengan teliti	Tidak membincangkan faktor dengan teliti	
6	Aziz dan Hussin (2017)	-Tanggungjawab -Pekerjaan itu sendiri -Kemajuan -Pengiktirafan	-Penyeliaan -Rakan sekerja -Persekitaran kerja -Gaji -Keselamatan	
7	Wolo et al. (2017)	-Perkembangan dan peluang kenaikan pangkat	-Gaji -Penyeliaan	√

Jadual 3: Rumusan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan hubungannya dengan prestasi kerja berdasarkan Teori Dua Faktor (bersambung)

		-Pekerjaan itu sendiri	-Rakan sekerja -Persekitaraan tempat kerja	
8	Pratiwi et al. (2020)	-Pekerjaan itu sendiri -Peluang kenaikan pangkat	-Gaji -Penyeliaan atasan -Rakan sekerja -Beban kerja	√
9	Aisyah, Manarus, dan Sidik (2016)	-Pekerjaan itu sendiri -Peluang kenaikan pangkat -Peluang melanjutkan pelajaran -Penghargaan	-Gaji -Rakan sekerja -Hubungan dengan penyelia -Persekitaraan tempat kerja -Kelengkapan mengajar	
10	Darmawan (2016)	-Pekerjaan itu sendiri -Peluang kenaikan pangkat	-Gaji berpatutan -Corak penyeliaan	
11	Ghufron (2017)	-Pekerjaan itu sendiri -Pertumbuhan dan perkembangan peribadi	-Hubungan -Perubahan dan peringkatan sistem organisasi	
12	Yudhistira (2019)	-Peluang kenaikan pangkat -Penghargaan	-Gaji -Penyeliaan -Elaun kerja -Prosedur operasional -Rakan sekerja -Komunikasi	√
13	Nurahmah et al. (2019)	-Prestasi -Penghargaan -Promosi atau peluang kenaikan pangkat -Pekerjaan itu sendiri -Tanggungjawab	-Kebijakan perusahaan -Penyeliaan -Hubungan interpersonal -Keadaan atau persekitaran kerja	√
14	Jusoh et al. (2020)	Tidak membincangkan faktor dengan teliti	Tidak membincangkan faktor dengan teliti	√
15	Omar dan Hamzah (2020)	-Penghargaan	-Tahap rakan sekerja -Gaji -Polisi dan peraturan	

4. Kesimpulan

Kepimpinan Lestari boleh di rumuskan sebagai gaya kepimpinan yang sempurna di mana ketujuh-tujuh dimensi Kepimpinan Lestari termasuk: (a) pembelajaran berterusan; (b) mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah; (c) penerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru; (d) menggalakkan perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah; (e) kepelbagaian; (f) pemeliharaan dan; (g) pengoptimuman sumber manusia bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja guru malahan untuk melestarikannya terdapat hubungan dengan Teori Dua Faktor yang merangkumi Faktor Motivasi dan Faktor Hygiene seperti dipaparkan dalam Jadual 2. Dengan ini sekiranya gaya Kepimpinan Lestari dilaksanakan dalam sekolah ini akan memastikan kepuasan kerja guru dapat dipertingkatkan dan dapatan kajian yang lepas yang mengenai kepuasan kerja guru seperti dipaparkan dalam Jadual 3 menunjukkan faktor-faktor yang digunakan untuk mengkaji kepuasan kerja guru bergantung dengan Teori Dua Faktor.

Dengan merujuk kepada Jadual 2 dan Jadual 3, kertas kajian ini merumuskan bahawa apabila Kepimpinan Lestari dilaksanakan dalam sebuah sekolah maka dapat menjamin tahap kepuasan kerja guru yang tinggi sebab ketujuh-tujuh dimensi Kepimpinan Lestari berkait langsung dengan faktor-faktor Teori Dua Faktor. Pada masa yang sama kepuasan kerja didapati mempunyai hubungan langsung dengan prestasi kerja guru seperti dipaparkan dalam Jadual 3 dan prestasi kerja guru dan komitmen kerja yang tinggi mempunyai kesan ke atas pencapaian akademik pelajar (Jusoh et al., 2020) yang merupakan matlamat utama sekolah (Ahmad, 2013).

5. Kajian Lanjutan

Berdasarkan tinjauan soratan kajian yang dibentangkan dalam kajian ini sepatutnya Kepimpinan Lestari dapat memastikan bahawa pencapaian akademik pelajar dapat dipertingkatkan kerana dimensi-dimensinya mempunyai hubungan dengan Teori Dua Faktor. Manakala faktor-faktor dalam Teori Dua Faktor didapati berhubungkait dengan prestasi kerja dan prestais serta motivasi kerja guru berhubungkait dengan pencapaian akademik pelajar. Dengan itu, kajian lanjutan perlu dilaksanakan untuk mengenalpasti setakat manakah pelaksanaan Kepimpinan Lestari dapat menjamin pencapaian akademik pelajar sekolah dapat dipertingkatkan.

Rujukan

- Abd Wahab, N., & Abdullah, M. Y. (2019). Hubungan Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal ILMI*, 8(1), 136-150.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity—Journal of abnormal and social psychology. *Washington: American Psychological Association*.
- Ahmad, A. M. (2013). *Faktor yang mempengaruhi perbezaan pencapaian akademik pelajar lepasan diploma politeknik dan matrikulasi terhadap subjek kejuruteraan*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia,
- Aisyah, A., Manarus, R., & Sidik, H. (2016). Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(3).
- Aziizah, D. R., Wirawan, W., & Thalib, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening. *Jurnal Ilmiah EkbankK*, 1(2).
- Azis, A. M. (2020). Pengaruh Motivasi Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Kabupaten Sinjai. *Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Pembelajaran*, 2(1), 33-46.
- Aziz, K. A., & Hussin, F. (2017). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah dalam Daerah Kuala Terengganu. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1).
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109-118.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability: System thinkers in action*: Corwin Press.
- Ghufron, M. N. (2017). Kepuasan kerja guru PAUD ditinjau dari iklim kelas dan efikasi mengajar. *Quality*, 4(2), 246-261.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership* (Vol. 6): John Wiley & Sons.
- Hashim, S., & Daud, K. (2014). Amalan Kepimpinan Lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat. *Sains Humanika*, 2(4).

- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*: Routledge.
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019). Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada Guru. *Civic-Culture: Jurnal Ilmu Pendidikan PKN dan Sosial Budaya*, 3(2).
- Jusoh, M. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepuasan Kerja dan KomitmenN Guru Sekolah Menengah Cemerlang di Kelantan. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 77-90.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Nurahmah, F., Ekawati, E., & Jayanti, S. (2019). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja berdasarkan Herzberg Two Faktors Theory pada Guru di Sekolah Luar Biasa Negeri Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*, 7(4), 348-353.
- Omar, N. S. H. C., & Hamzah, M. I. M. (2020). Pengaruh Kepimpinan Distributie Guru Besar terhadap Kepuasan Kerja Guru. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 111-125.
- Pratiwi, D. O., Askafi, E., & Baehaki, I. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kimerja Guru Sekolah Dasar Plus Rahmat Kediri. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 15(2), 124-131.
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of organizational commitment, transactional leadership, and servant leadership to the work motivation, work satisfaction and work performance of teachers at private senior high schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82-96.
- Wolo, P. D., Trisnawati, R., & Wiyadi, W. (2017). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat Pada RSUD TNI AU Yogyakarta. *Jurnal Manajemen DayaSaing*, 17(2), 78-87.
- Yudhistira, P. (2019). Analisis Faktor Kepuasan Kerja pada Guru SMK di Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi.*, 6(3).