



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

HUBUNGAN INTERPERSONAL PENGETUA BARU DENGAN PRESTASI KERJA GURU

ADAYAH BINTI ZAKARIA



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI YANG DIKEMUKAKAN INI UNTUK
MEMENUHI SEBAHAGIAN DARIPADA
SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH
SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2006



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

ISI KANDUNGAN

MUKA SURAT

PERAKUAN	ii
PENGAKUAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	

Bab 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Penyataan masalah	7
1.3	Kepentingan kajian	12
1.4	Persoalan kajian	14
1.5	Objektif kajian	15
1.6	Model konseptual kajian	16
1.7	Hipotesis kajian	20
1.8	Definisi Operational	
1.8.1	Pengetua baru	21
1.8.2	Kepuasan kerja	22
1.8.3	Pekerjaan itu sendiri	24
1.8.4	Hubungan interpersonal	25
1.8.5	Faktor Hygiene	26
1.8.6	Faktor Dorongan	26

05-4506832		pustaka.upsi.edu.my	Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah	PustakaTBainun	ptbupsi
	1.8.7	Prestasi kerja			27
	1.8.8	Komunikasi			28
	1.8.9	Layanan			29
	1.8.10	Rapport			30
	1.8.11	Empati			30
BAB 2	SOROTAN LITERATUR				
2.1	Pendahuluan				32
2.2	Kajian lampau				33
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN				
3.1	Pendahuluan				44
3.2	Reka bentuk kajian				45
3.3	Populasi dan Persampelan				46
3.4	Instrumen kajian				52
	3.4.1	Bahagian A			52
	3.4.2	Bahagian B			52
3.5	Ujian rintis				54
	3.5.1	Kesahan dan Kebolehpercayaan			55
3.6	Pengumpulan data				56
3.7	Prosedur memproses data				57
BAB 4	DAPATAN KAJIAN				
4.1	Pendahuluan				59
4.2	Pembolehkan bebas				61
4.3	Hubungan Pembolehkan Bebas Dengan Pembolehkan				62

**BAB 5 KESIMPULAN DAN CADANGAN**

5.1	Pendahuluan	67
5.2	Huraian dapatan kajian	68
5.3	Perbincangan kajian	71
5.4	Rumusan kajian	74
5.5	Cadangan kajian	75
5.6	Cadangan untuk organisasi	79
5.7	Penutup	81

RUJUKAN**LAMPIRAN****A. Soal Selidik Kajian****B. Surat Kebenaran EPRD****C. Surat Kebenaran Jabatan Pelajaran Negeri Perak****D. Analisis Data SPSS**

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1.1 Faktor Dorongan Dan Faktor Hygiene Dalam Teori Dua Faktor Herzberg	19
3.1 Bilangan Sekolah Menengah Harian Dan Guru-Guru Di Daerah Manjung Mengikut Gred Sekolah	47
3.2 Proses pemilihan populasi dan sampel kajian	49
3.3 Taburan Bilangan Sampel Mengikut Sekolah, Jantina Dan Kaum	51
3.4 Pengkelasan Item-Item Dalam Bahagian B Soal Selidik Tentang Kemahiran Interpersonal Pengetua	53
3.5 Pengkelasan Item-Item Dalam Bahagian C Soal Selidik Tentang Kepuasan Kerja Guru	54
3.6 Pekali Alpha Cronbach – Soalan Bahagian B	56
3.7 Pekali Alpha Cronbach – Soalan Bahagian C	56
4.1 Saiz Pekali Korelasi	60
4.2 Hubungan Faktor Hygiene Dengan Faktor Dorongan	61
4.3 Hubungan Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar	62
4.4 Hubungan Faktor Hygiene Dengan Kepuasan Kerja	63
4.5 Hubungan Faktor Dorongan Dengan Faktor Kepuasan Kerja Guru	63
4.6 Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Bekerja I	64
4.7 Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Bekerja II	65
4.8 Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Bekerja III	66



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

SENARAI RAJAH

Rajah

Muka surat

1.1	Model Konseptual Kajian	16
1.2	Kesan faktor dorongan dan hygiene ke atas kepuasan kerja	18



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

ISI KANDUNGAN	MUKA SURAT
PERAKUAN	ii
PENGAKUAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	
Bab 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan masalah	7
1.3 Kepentingan kajian	12
1.4 Persoalan kajian	14
1.5 Objektif kajian	15
1.6 Model konseptual kajian	16
1.7 Hipotesis kajian	20
1.8 Definisi Operational	
1.8.1 Pengetua baru	21
1.8.2 Kepuasan kerja	22
1.8.3 Pekerjaan itu sendiri	24
1.8.4 Hubungan interpersonal	25
1.8.5 Faktor Hygiene	26
1.8.6 Faktor Dorongan	26

1.8.7 Prestasi kerja	27
1.8.8 Komunikasi	28
1.8.9 Layanan	29
1.8.10 Rapport	30
1.8.11 Empati	30

BAB 2 SOROTAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	32
2.2 Kajian lampau	33

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan	44
3.2 Reka bentuk kajian	45
3.3 Populasi dan Persampelan	46
3.4 Instrumen kajian	52
3.4.1 Bahagian A	52
3.4.2 Bahagian B	52
3.5 Ujian rintis	54
3.5.1 Kesahan dan Kebolehpercayaan	55
3.6 Pengumpulan data	56
3.7 Prosedur memproses data	57

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan	59
4.2 Pembolehkan bebas	61
4.3 Hubungan Pembolehkan Bebas Dengan Pembolehkan	62



BAB 5 KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	67
5.2	Huraian dapatan kajian	68
5.3	Perbincangan kajian	71
5.4	Rumusan kajian	74
5.5	Cadangan kajian	75
5.6	Cadangan untuk organisasi	79
5.7	Penutup	81

RUJUKAN

LAMPIRAN



A. Soal Selidik Kajian

B. Surat Kebenaran EPRD

C. Surat Kebenaran Jabatan Pelajaran Negeri Perak

D. Analisis Data SPSS





SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1.1 Faktor Dorongan Dan Faktor Hygiene Dalam Teori Dua Faktor Herzberg	19
3.1 Bilangan Sekolah Menengah Harian Dan Guru-Guru Di Daerah Manjung Mengikut Gred Sekolah	47
3.2 Proses pemilihan populasi dan sampel kajian	49
3.3 Taburan Bilangan Sampel Mengikut Sekolah, Jantina Dan Kaum	51
3.4 Pengkelasan Item-Item Dalam Bahagian B Soal Selidik Tentang Kemahiran Interpersonal Pengetua	53
3.5 Pengkelasan Item-Item Dalam Bahagian C Soal Selidik Tentang Kepuasan Kerja Guru	54
3.6 Pekali Alpha Cronbach – Soalan Bahagian B	56
3.7 Pekali Alpha Cronbach – Soalan Bahagian C	56
4.1 Saiz Pekali Korelasi	60
4.2 Hubungan Faktor Hygiene Dengan Faktor Dorongan	61
4.3 Hubungan Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar	62
4.4 Hubungan Faktor Hygiene Dengan Kepuasan Kerja	63
4.5 Hubungan Faktor Dorongan Dengan Faktor Kepuasan Kerja Guru	63
4.6 Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Bekerja I	64
4.7 Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Bekerja II	65
4.8 Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Bekerja III	66



SENARAI RAJAH

Rajah	Muka surat
1.1 Model Konseptual Kajian	16
1.2 Kesan faktor dorongan dan hygiene ke atas kepuasan kerja	18



Kertas projek yang bertajuk **“Hubungan Interpersonal Pengetua Baru Dengan Prestasi Kerja Guru”** oleh Adayah binti Zakaria merupakan sebahagian daripada syarat untuk memenuhi keperluan bagi Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan) di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim.

Diluluskan oleh:

.....
(SHUKRI BIN ZAIN)
Fakulti Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Penyelia/Pemeriksa)

Tarikh:





PENGAKUAN

Saya mengaku sesungguhnya disertasi ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, petikan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya catatkan sumbernya.

15 APRIL 2006

ADAYAH BINTI ZAKARIA
M20041000097





PENGHARGAAN

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh dan salam sejahtera.
Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani.
Syukur Alhamdulillah, dengan limpah kurnia-Nya disertasi ini telah dapat disiapkan.

Rakaman terima kasih yang tidak terhingga ditujukan khas untuk Encik Shukri bin Zain sebagai penyelia projek ini. Atas bimbingan dan tunjuk ajar yang amat bermakna bagi diri saya walaupun amat sukar untuk mendapat peluang bersemuka disebabkan sama-sama mempunyai tugas dan tanggungjawab yang menjadi keutamaan. Namun demikian, dengan teknologi terkini, kami dapat berhubung.

Ucapan penghargaan yang amat tinggi buat para pensyarah Fakulti Perniagaan dan Ekonomi yang banyak memberi input yang berguna dan bimbingan dalam pelbagai aspek dari semester pertama hingga semester empat, terutamanya untuk Profesor Madya Omar Abdull Kareem yang amat memahami masalah pelajar, bukan sahaja hal akademik malah kebajikan kami. Jutaan terima kasih buat penasihat akademik saya, Tuan Haji Nazirmuddin Ahmad yang amat banyak memberi nasihat dan bimbingan tanpa mengenal erti jemu dan tidak mengira waktu. Tidak lupa juga kepada kakitangan pusat pasca siswazah, kakitangan perpustakaan, makmal ICT pasca, dan seluruh warga Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjong Malim. Tidak ketinggalan ucapan ditujukan kepada Jabatan Pelajaran Negeri Perak, Pejabat Pelajaran Daerah Manjung, para pengetua dan guru serta kakitangan sekolah yang terlibat dalam kajian ini secara langsung atau tidak langsung.



Terima kasih yang amat tinggi nilainya istimewa buat suami tercinta Haji Mohamed Ghazali bin Muslan yang banyak berkorban dan membantu menguruskan hal-hal di rumah ketika pemergian saya ke UPSI pada setiap hujung minggu, anak-anak cucu yang amat memahami komitmen saya terhadap tugas dan tanggungjawab sebagai ibu dan pelajar. Tanpa sokongan dan semangat mereka, saya tidak mampu menjejakkan kaki ke peringkat pendidikan setinggi ini. Akhir sekali, setinggi-tinggi terima kasih kepada rakan sekuliah dari semester pertama hingga semester empat, lebih-lebih lagi rakan dari program Pengurusan Pendidikan serta rakan serumah yang sering memberi tunjuk ajar dalam menyiapkan kajian ini.

Semoga semua sumbangan, nasihat dan bimbingan diberkati Allah SWT, dan mendapat ganjaran di dunia dan di akhirat kelak. Harapan saya agar kajian ini dapat memberi manfaat kepada warga pendidikan yang sentiasa ingin meningkatkan ilmu untuk kepentingan agama, bangsa dan negara. Sekian, wassalam.

ADAYAH BINTI ZAKARIA
Universiti Pendidikan Sultan Idris





ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk meninjau sejauh mana hubungan interpersonal pengetua baru dengan prestasi kerja guru di lapang buah sekolah di daerah Manjung, Perak Darul Ridzuan. Kajian ini akan melihat kekuatan hubungan antara pembolehubah bebas iaitu hubungan interpersonal pengetua dan pekerjaan itu sendiri dengan pembolehubah bersandar iaitu kepuasan kerja guru. Fokus kajian ini ialah kepada kepuasan kerja guru yang boleh memberi kesan langsung kepada prestasi kerja. Batasan kajian ini merangkumi kaitan hubungan interpersonal pengetua baru melalui dua pembolehubah bebas iaitu faktor *hygiene* dan faktor dorongan dan kepuasan kerja guru. Pembolehubah bebas ialah hubungan interpersonal dan pekerjaan itu sendiri sebagai faktor *hygiene*. Pembolehubah bersandar pula adalah kepuasan kerja guru. Sampel kajian sebanyak 80 orang terdiri daripada penolong-penolong kanan, guru-guru kanan dan guru-guru penolong di sekolah yang mempunyai pengetua baru di daerah Manjung, Perak Darul Ridzuan. Sebanyak 10 orang responden yang dipilih berasaskan kaedah rawak berstrata bagi setiap sekolah yang mempunyai pengetua baru. Instrumen kajian yang digunakan adalah satu set soal selidik yang diubahsuai daripada soal selidik oleh Mulford B (1996) dan dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik Untuk Sains Sosial (SPSS) versi 12.0. Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan kaedah pekali *alpha cronbach*, frekuensi, min dan korelasi min bagi kedua-dua pembolehubah. Korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antara faktor *hygiene* dan faktor dorongan dengan kepuasan kerja guru. Keputusan kajian menunjukkan bahawa pembolehubah bebas adalah mempunyai hubungan yang sederhana (0.551) dengan pembolehubah bersandar. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengetua baru harus mempunyai hubungan interpersonal yang tinggi untuk memberi kepuasan kerja guru.





ABSTRACT

This study is to identify the interpersonal relationship of the new principal and job satisfaction of the teachers' of eight schools in the district of Manjung, Perak Darul Ridzuan. This study is to survey the strength of the dependent variable that is the principal's interpersonal relationship and the job itself with the independent variables of the teachers' job satisfactions. It is also focus on the teachers' satisfaction which will cause direct effect on the job performance. The scope of this study includes the interpersonal relationship of the new principals and two independent variables that is the hygiene factor and the motivation factor with the teachers' job satisfactions. The study on 80 samples consists of the all the teachers include the senior assistants and the senior teachers in Manjung District where the new principals was attached to. There are 10 respondents from each of the 8 schools which was chosen by stratified random sampling. One set of questionnaires by Mulford B (1996) was used in this study. The Statistics Package of Social Science (SPSS) Version 12.0 was used to analyze the data collected. Description statistics was used to verify the cronbach alpha, frequencies, mean and correlations for both the variables. Pearson correlations was used to see the relationship between hygiene factor and motivation factors and the job satisfactions of the teachers. The findings of this study showed the variables was loosely significant with each other. The findings showed that the principals' interpersonal relationships is in the average stage (0.551) for the job satisfactions of the teachers. The results of the study is clearly shown that the variables are slightly significant.



BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kepimpinan adalah satu yang kompleks di peringkat sekolah. Pengetua ialah orang yang ditugaskan memimpin sekolah (Ibrahim Mamat, 2002). Dalam menghadapi era perubahan yang semakin pesat, pantas dan tidak menentu ini, mendesak pengetua memiliki ciri-ciri kepimpinan yang luar biasa untuk memimpin sekolah. Menurut Ab Aziz Yusof (2000), organisasi perlu menampilkan pemimpin yang mampu menangani segala perubahan sama ada terhadap persekitaran, budaya atau jangkaan subordinat iaitu orang bawahannya.

Menurut Hussein (1993), tugas pengetua seperti yang telah disediakan oleh Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran meliputi tujuh bidang utama iaitu pertama, bidang yang berkaitan dengan pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal

ehwal pelajar. Bidang kedua pula adalah pengurusan sekolah termasuk pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan. Manakala bidang ketiga pula ialah penyediaan kemudahan pengajaran dan pembelajaran. Bidang keempat ialah perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat, kelima ialah kemajuan sekolah, keenam pula mengenai pengajaran dan akhir sekali yang ketujuh ialah kepemimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan. Antara tujuh bidang tugas utama tersebut, salah satu perkara yang penting untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab tersebut, pengetua perlu mewujudkan dan memajukan keberkesanan perhubungan di sekolah dengan memupuk semangat bekerjasama dan hormat-menghormati antara satu sama lain. Di samping itu juga pengetua harus memberikan bimbingan kepada guru-guru dan mempergiatkan aktiviti penyelidikan sekolah serta mampu meningkatkan azam dan usaha sekolah untuk sentiasa maju dan berjaya.

Oleh itu, tugas pengetua adalah mengenal pasti semua perancangan sekolah dan pengurusan sumber dapat dilaksanakan dengan cekap. Pengetua harus mampu membina dan menilai kurikulum, meningkatkan kualiti guru dan murid serta bertanggungjawab menguruskan kewangan dan organisasi. Sebuah organisasi sosial seperti sekolah, jika dirancang dengan rapi secara teori boleh bergerak dengan lancar tanpa kepincangan mana-mana pihak. Namun begitu, hakikatnya masih terdapat kelemahan yang perlu ditangani agar matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan untuk melahirkan individu rakyat Malaysia yang mempunyai kepercayaan kepada tuhan; patuh kepada ajaran agama; berilmu pengetahuan; berketerampilan; berakhlak

mulia; bertanggungjawab serta berkeupayaan mencapai kesihatan, keselamatan dan kesejahteraan diri (Abu Bakar *et. al*, 2003) berjaya dicapai.

Pengetua bertanggungjawab untuk mengurus perjalanan sekolah di bawah pentadbirannya supaya bergerak lancar. Sebagai pengetua baru, ini adalah satu tugas yang berat dan mencabar selaras dengan perkembangan pesat proses globalisasi negara masa kini. Pengetua baru mesti bijak untuk mendapatkan kerjasama daripada orang bawahan bukan hanya dengan mengurangkan tekanan, sebaliknya membina keseronokan dan rasa megah (Conger, 1989) ketika menjalankan tugas di sekolah.

Ab Aziz Yusof (2000) juga mengatakan pemimpin melihat kepimpinan sebagai satu tanggungjawab, bukan sebagai satu keistimewaan yang melayakkannya berada dalam kedudukan yang tinggi dalam hirarki organisasi. Pemimpin perlu mempunyai matlamat yang unggul, tahu erti dan fungsi kepimpinan serta tidak takut atau cemburu dengan kekuatan subordinatnya.

Manakala Naisbitt (1995) pula menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan menunjukkan komitmen dan dorongan yang tinggi dengan penampilan diri sebagai model kecemerlangan yang terpancar daripada sikapnya yang konsisten, terbuka serta menyanjung tinggi keunggulan akhlak. Keperibadian yang ditunjukkan akan memberi kekuatan, keyakinan dan sumber inspirasi kepada subordinat.

Peranan pengetua baru tidak seharusnya sebagai ‘jaga’ semata-mata iaitu memerhati pelaksanaan kurikulum itu dijalankan oleh guru sahaja, malah mereka seharusnya menjadi pemimpin yang bertanggungjawab terhadap pengajaran, atau berperanan sebagai pemudah cara kepada pengamalan budaya baru dalam pengajaran. Pengetua baru juga harus dapat menumpukan perhatiannya kepada usaha mempertingkatkan kualiti pengajar, kualiti pembelajaran, kualiti iklim sekolah yang berteraskan kepada hubungan mesra dan saling menghormati dan memaksimumkan waktu belajar, penggunaan sumber yang ada dan seterusnya, yang diyakini pasti membawa kepada kemajuan murid (Hussein, 1993).

Seseorang pengetua baru akan melalui proses sosialisasi dengan situasi yang baru. Terdapat tujuh kemahiran sosialisasi yang perlu dipelajari (Daresh J.C., 2001) iaitu pertama, mewujudkan hubungan yang positif dan kerjasama dengan pegawai pendidikan daerah dan kedua adalah bagaimana mengenal pasti tugas dan tanggungjawab subordinat (guru dan kakitangan) di peringkat sekolah. Kemahiran yang ketiga pula mengetahui wujudnya batasan kuasa sekolah atau daerah dan mengimbangnya dengan profesionalisme. Manakala yang keempat, memahami bagaimana sikap pengetua mengubah hubungan peribadi di sekolah dan peranannya. Kelima, membina hubungan interpersonal dalam dan luar sekolah. Keenam pula, bagaimana membentuk hubungan positif dengan majikan di peringkat tertinggi dan ketujuh dengan agensi-agensi luar yang berurusan dengan sekolah.



Seseorang yang telah dilantik sebagai pemimpin perlu membina hubungan interpersonal seperti perkongsian pengalaman, sedia mendengar, dan dorongan (Yrie *et. al* 1993). Kemahiran ini amat berguna untuk kegunaan penyeliaan. Beliau juga menegaskan bahawa hubungan interpersonal yang baik juga perlu diwujudkan di pejabat dengan kakitangan bukan guru. Pengetua baru juga harus menjadi pendengar yang baik terutama apabila berhadapan dengan guru-guru yang berpengalaman yang ingin memberi pandangan.

Menurut Nazirmuddin *et. al* (2004), aktiviti mendengar merupakan aktiviti yang paling penting dan perlu diberi perhatian. Mendengar yang dimaksudkan ialah mendengar secara aktif. Ini akan mempengaruhi komunikasi interpersonal serta komunikasi kumpulan. Dengan komunikasi interpersonal yang baik, mesej yang hendak disampaikan boleh difahami dan diterima. Dalam konteks hubungan interpersonal pengetua baru di sekolah, sekiranya komunikasi interpersonal baik sebarang kehendak pengetua dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Kebolehan dan kemahiran dalam proses sosialisasi ini akan memberi pengaruh ke atas kepimpinan pengetua baru dan guru-guru di bawah pimpinannya, seterusnya impak kepada murid-murid. Menurut Mathews *et. al* (2003), proses sosialisasi memberi pengetua baru belajar tentang peranan baru yang dipegangnya iaitu belajar bagaimana beraksi dalam kumpulan orang asing, bagaimana membuat rondaan sekeliling tempat baru, dan bagaimana mematuhi arahan yang bukan daripada pihak yang belum dikenali. Dengan itu, pengetua baru akan mendapat pengalaman,





pengetahuan dan ciri-ciri nilai yang terdapat di tempat baru. Pengetua baru akan terlibat dalam dua tugas utama iaitu memainkan peranan dan membentuk peranan. Situasi ini bermaksud memainkan peranan sebagai seorang pemimpin yang baru dan membentuk peranan di kalangan kakitangan yang baru dikenali.

Kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada mutu kakitangan yang terlibat dalam proses pendidikan, dan juga ke atas keberkesanan tugas yang diberikan sebagai tanggungjawab individu dan kumpulan (Zaidatol Akmaliah, 1990). Sehubungan itu pengetua baru perlu memberi perhatian kepada pencapaian matlamat sekolah dengan menyediakan peluang-peluang kepada orang bawahannya untuk mencari inisiatif dan daya kreatif serta inovatif dalam tugas mereka yang akan menghasilkan kepuasan individu dan prestasi kerja yang berkesan.

Menurut Mathews *et. al* (2003) pula, terdapat tiga elemen penting bagi seseorang pengetua baru iaitu membangunkan pengetahuan dan kemahiran bekerja, menyesuaikan diri dengan persekitaran tempat baru dan mempelajari nilai-nilai yang baru. Pengetua baru harus mempunyai pemikiran yang lebih terbuka supaya tidak berlaku tekanan atau kejutan budaya apabila memulakan tugas barunya. Dengan adanya elemen-elemen tersebut pada pengetua baru, maka matlamat sekolah untuk memajukan pelajar-pelajar dapat dicapai.

Oleh itu, seseorang pengetua baru perlu mempunyai kebolehan atau kemahiran dalam pelbagai aspek yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab



mereka. Walaupun tugas utama seseorang pengetua baru di sesebuah sekolah itu adalah lebih kepada pemimpin pengajaran, namun aspek-aspek lain juga penting seperti pengetahuan, komunikasi, hubungan dan sebagainya. Penerimaan guru-guru dan staf sokongan ke atas pengetua baru bergantung kepada kebijaksanaan pengetua baru menyesuaikan diri dengan keperluan persekitaran dan komuniti setempat berasaskan aspek-aspek asas dalam diri seseorang pengetua baru perlu punyai.

1.2 Penyataan masalah

Berasaskan latar belakang yang dinyatakan di atas yang telah menyentuh tentang hubungan yang positif (Daresh, 2001); dorongan yang tinggi (Naisbitt, 1995); keberkesanan hubungan (Hussein, 1993) dan keseronokan (Conger, 1989) pengetua baru dapat mempengaruhi prestasi kerja guru-guru dalam persekitaran dan iklim kerja di sekolah dalam proses sosialisasinya. Prestasi kerja guru berkait rapat dengan kepuasan kerja yang melibatkan interaksi dengan pekerjaannya (Best *et. al*, 1998).

Kajian ini merupakan satu usaha untuk melihat sama ada hubungan interpersonal pengetua baru mempunyai kaitan yang kuat ke atas prestasi kerja guru melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru. Dengan kepuasan kerja, guru-guru dapat menjalankan tugas dengan lebih baik dan berkualiti dan seterusnya dapat memberikan tumpuan untuk mencapai matlamat sekolah bagi melahirkan produk

(murid) sekolah yang seimbang dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani selaras dengan hasrat dan matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan (KPM, 2001).

Hubungan interpersonal yang baik boleh membentuk atau mewujudkan komunikasi yang berkesan menyebabkan wujudnya tahap kepuasan kerja yang tinggi di kalangan guru. Yuhana Yaacob (1998) mendapati guru mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dari segi hubungan mereka dengan rakan sejawat. Dari segi teori, telah ditunjukkan dalam banyak kajian tentang keberkesanan organisasi, bahawa rasa puas hati terhadap pekerjaan (*job satisfaction*) ini lazimnya menghasilkan hasil *output* yang memuaskan (Hussein, 1993).

Dalam kajian ini kepuasan kerja guru merujuk kepada perasaan guru terhadap hubungan interpersonal pengetua baru yang boleh meningkatkan prestasi kerja mereka. Menurut Maimunah (2000), hubungan interpersonal amat penting dalam menentukan keselesaan dan kebahagiaan hidup amnya. Hubungan yang baik adalah jambatan atau penghubung antara satu situasi dengan satu situasi yang lain.

Dengan prestasi kerja guru-guru yang tinggi, sebarang masalah yang dihadapi oleh pihak sekolah dapat ditangani bersama. Di samping itu, program-program yang dirancang juga dapat dilaksanakan dengan berkesan apabila guru-guru sebagai pelaksana seronok untuk bekerja dengan jalinan hubungan interpersonal yang baik dengan pengetua baru. Guru-guru adalah sumber tenaga yang amat penting bagi membantu pengetua untuk mengurus dan mentadbir sekolah. Pengetua baru juga

mesti tahu dan bijak menguruskan guru-guru dengan memberikan perhatian yang sewajarnya kepada mereka seperti memberi dorongan melalui penghargaan terhadap mereka yang telah menjalankan tugas dengan cemerlang. Selain itu juga, sebagai pengetua baru, perlu mengkaji terlebih dahulu latar belakang sekolah dari pelbagai aspek agar dapat membantu menghadapi situasi di tempat baru tersebut.

Seseorang pengetua baru dinilai dari segi keberkesanan tugas dan tanggungjawabnya melalui kemahiran interpersonalnya. Jika pengetua baru tersebut mempunyai pengetahuan dan kemahiran interpersonal yang positif, semua pihak di tempat baru beliau bertugas akan menerima kehadiran beliau dengan positif juga. Lazimnya, yang sering menjadi masalah bagi pengetua baru adalah kelemahan dalam hubungan interpersonal dan komunikasi. Di samping itu juga, guru-guru dan kakitangan sering membandingkan antara pengetua baru dengan bekas pengetua, lebih-lebih lagi jika pengetua baru tidak mempunyai pengalaman mentadbir sebelum menjawat jawatan ini. Kadang-kadang terdapat juga pengetua baru yang tidak menunjukkan keyakinan untuk memainkan peranan sebagai seorang pemimpin sekolah.

Selain dari itu, prestasi kerja guru juga merupakan satu perkara yang perlu diberi perhatian kerana keadaan tersebut boleh memberikan impak terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Guru-guru yang mempunyai prestasi kerja yang baik apabila keperluan dan kehendak mereka dipenuhi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah, mereka boleh



menghasilkan perkhidmatan dan membentuk budaya kerja yang bermutu tinggi Galakan oleh pengetua untuk bekerja lebih kuat dan lebih berkesan dapat memberikan impak yang sama. Sekiranya hubungan antara kedua-dua pihak iaitu pengetua baru dan guru-guru dapat dijalin dalam satu situasi yang positif dan efektif, maka sekolah mampu untuk menghasilkan generasi yang berkualiti pada masa akan datang.

Hasil pemerhatian dan pengalaman pengkaji sendiri, didapati bahawa kesan kepimpinan pengetua yang baru di daerah Manjung adalah pelbagai. Terdapat sekolah yang mempunyai pengetua yang baru, tidak mampu menguruskan sekolah dengan baik, sama ada dari segi pentadbiran, pengurusan pengajaran mahupun disiplin murid-murid. Namun sebaliknya, terdapat juga pengetua baru yang berkebolehan untuk memimpin dengan berkesan. Kebanyakan pengetua baru yang tegas tetapi mempunyai hubungan interpersonal yang baik dengan guru-guru dan kakitangan yang lain, dapat menguruskan sekolah dengan berkesan. Apabila seseorang pengetua baru yang memulakan tugas dengan pelbagai masalah yang timbul seperti kemerosotan pencapaian akademik dan kokurikulum, masalah disiplin meningkat, prestasi kerja guru-guru menurun dan wujudnya budaya dan iklim yang negatif, akan memberi gambaran kurang keyakinan guru-gurunya terhadap kepimpinannya. Keadaan ini boleh menyebabkan ketidakpuasan kerja wujud di kalangan guru. Pengetua baru yang mengambil berat tentang kepentingan staf didapati mempunyai kaitan yang positif dengan iklim sekolah (Noran Fauziah *et. al.*, 1992).



Kajian mengenai kepuasan kerja di dalam profesion perguruan oleh Mohd Musleh (1996), menunjukkan terdapat guru-guru yang memohon bersara awal kerana tiada kepuasan kerja. Ghazali (1994), dalam penyelidikannya menyatakan bahawa 38.7% guru di Malaysia berada pada tahap kepuasan kerja yang rendah. Mereka sering berasa tertekan dan kurang bersemangat semasa melaksanakan tugas sebagai guru. Kementerian Pelajaran Malaysia juga telah melaporkan bahawa pegawai pendidikan bersara secara pilihan sendiri mencatatkan angka yang tinggi iaitu sebanyak 608 orang dalam kalangan pegawai perkhidmatan siswazah dan 3,983 orang dalam kalangan pegawai perkhidmatan bukan siswazah (KPM, 2004).

Situasi ini menunjukkan bahawa hubungan interpersonal merupakan salah satu unsur kemanusiaan yang boleh memberi kesan secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru. Secara teorinya, kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan pengetua. Diharapkan agar kajian ini dapat memberi kesedaran atau membuka mata pihak yang berwajib dalam menggubal dan menstruktur latihan bagi bakal pengetua. Unsur hubungan interpersonal ini walaupun hanya salah satu unsur pecahan daripada faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor Herzberg mengenai kepuasan kerja, namun boleh membawa kesan yang positif atau negatif. Keadaan ini bergantung kepada usaha pengetua baru itu sendiri untuk mencorakkan gaya kepimpinan mengikut situasi tempat kerja barunya.



1.3 Kepentingan kajian

Diharapkan hasil kajian ini akan dapat menambah sorotan kajian yang lebih mendalam dalam bidang pendidikan terutama ilmu kepengetuaan khusus dalam aspek kemahiran dan kebolehan pengetua. Di samping itu, kajian ini akan dapat memberi *input* yang berguna kepada para pengetua sama ada yang lama mahupun yang baru untuk membuat refleksi dan penambahbaikan bagi meningkatkan lagi keberkesanan kepimpinannya terutamanya berkaitan dengan prestasi kerja guru-guru khususnya dan staf sokongan amnya.

Pengkaji juga berharap agar kajian ini akan dapat memberi kesedaran kepada pihak yang bertanggungjawab dalam merancang atau merangka program latihan kepimpinan kepada bakal pengetua untuk membentuk modul latihan yang menyentuh aspek hubungan interpersonal secara teori dan amali bagi meningkatkan profesion perguruan setanding dengan profesion lain yang profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka.

Kajian ini juga mempunyai kepentingannya kerana ia merupakan kesinambungan daripada kajian Herzberg (1966) yang telah mengesyorkan beberapa pendapat untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja ke tahap yang maksimum. Antara pendapat beliau adalah meningkatkan tanggungjawab pekerja dan mengurangkan pengawalan ke atas pekerja itu sendiri di samping membekalkan pekerja dengan unit kerja yang menyeluruh seperti merancang, melaksana dan





mengkritik hasil tugas yang dikendalikan. Pendapat beliau yang lain adalah untuk memberikan pekerja sedikit autoriti dan kebebasan dalam kerjayanya serta memberikan tugas khusus kepada pekerja supaya mereka menjadi pekerja yang pakar dalam tugas tersebut. Seseorang pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang maksimum dapat memberi impak kepada prestasi kerja mereka ke tahap yang lebih tinggi atau cemerlang.

Guru-guru yang mempunyai prestasi kerja yang cemerlang mampu memikul sebarang tugas dan tanggungjawab yang diberikan dan berani menghadapi cabaran yang mendatang. Usaha yang dilaksanakan oleh guru-guru yang mempunyai tahap prestasi kerja yang tinggi dapat memfokuskan tugas mereka terhadap matlamat organisasi amnya dan murid-murid khasnya. Tanggungjawab yang dipikul oleh pengetua baru juga menjadi lebih ringan dengan adanya guru-guru yang mempunyai prestasi kerja yang cemerlang. Pengetua baru dan guru-guru di bawah pentadbirannya mempunyai satu matlamat bersama iaitu mencapai visi dan misi sekolah mereka. Tugas utama mereka adalah mendidik murid dengan ilmu pengetahuan, di samping melengkapkan diri mereka (murid) dengan sahsiah yang baik, akhlak yang mulia, jati diri yang unggul dan aktif dalam kokurikulum atau sukan.

Sehubungan itu, jalinan hubungan pengetua baru dan guru-guru perlu diberi perhatian yang sewajarnya agar matlamat organisasi iaitu sekolah khususnya dan kementerian pelajaran amnya. Bertitik tolak dari situasi tersebut, maka difikirkan





perlu dijadikan bahan untuk dikaji untuk melihat sejauhmana peranan hubungan interpersonal pengetua baru dengan prestasi kerja guru melalui kepuasan kerja mereka yang mampu memberikan impak jangka panjang dan jangka pendek, sama ada secara langsung atau tidak langsung.

1.4 Persoalan kajian

Berdasarkan pernyataan masalah kajian yang dikemukakan, beberapa persoalan kajian timbul untuk dikaji dalam kajian ini. Pengkaji akan cuba memberikan kepastian jawapan kepada persoalan yang timbul melalui kajian ini. Pengkaji mengharapkan agar sekurang-kurangnya salah satu persoalan kajian ini dapat diberikan jawapan yang positif. Semua jawapan kepada persoalan tersebut bergantung kepada reaksi daripada responden yang telah dipilih dalam soal selidik yang dijalankan oleh pengkaji. Pengkaji tidak dapat memberikan jangkaan jawapan disebabkan beberapa faktor seperti, latar belakang subjek dan responden, persekitaran, iklim dan budaya, pengalaman dan waktu kajian dijalankan.

Antara persoalan tersebut yang pertama, sama ada pengetua baru yang mempunyai hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan tahap prestasi kerja guru di bawah pentadbirannya atau sebaliknya.



Persoalan kedua pula, sama ada faktor *hygiene* pengetua baru dalam *rappori* dan empati dapat meningkatkan tahap prestasi kerja guru di bawah pentadbirannya atau sebaliknya.

Persoalan ketiga pula, sama ada faktor dorongan pengetua baru dalam aspek komunikasi dan layanan khususnya dalam pekerjaan itu sendiri mempengaruhi prestasi kerja guru di bawah pentadbirannya atau sebaliknya.

1.5 Objektif kajian

Pada umumnya, objektif kajian ini adalah untuk mengkaji kaitan antara hubungan interpersonal pengetua baru dengan prestasi kerja guru di lapan buah sekolah yang mempunyai pengetua baru di daerah Manjung iaitu Sekolah Menengah Teknik Seri Manjung, Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Manjung, Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Samudera, Sekolah Menengah Kebangsaan Batu Sepuluh di Lekir, Sekolah Menengah Kebangsaan Tok Perdana di Sitiawan, Sekolah Menengah Kebangsaan Pantai Remis, Sekolah Menengah Kebangsaan Dato' Idris di Pengkalan Baru dan Sekolah Menengah Kebangsaan Changkat Beruas di Beruas.

Kajian yang dijalankan akan menentukan sama ada hubungan interpersonal pengetua baru mempunyai hubungan dengan tahap prestasi kerja guru atau sebaliknya. Diharapkan agar prestasi kerja guru mempunyai hubungan yang rapat



dengan wujudnya hubungan interpersonal pengetua baru secara keseluruhannya dari aspek *rapport*, empati, komunikasi dan layanan dalam pekerjaan itu sendiri.

Selain itu, kajian ini akan menentukan sama ada faktor *hygiene* pengetua baru bagi aspek *rapport* dan empati mempunyai hubungan dengan tahap prestasi kerja guru. Diharapkan analisis dapatan dapat menunjukkan sama ada faktor *hygiene* ini lebih tinggi tahap hubungannya dengan faktor dorongan.

Kajian ini juga akan menentukan hubungan faktor dorongan pengetua baru dengan prestasi kerja guru dari aspek komunikasi dan layanan khususnya dalam pekerjaan itu sendiri. Diharapkan faktor dorongan juga mempunyai hubungan pada tahap yang tinggi dengan prestasi kerja guru.



1.6 Model Konseptual Kajian

Kerangka konsep kajian ini adalah berdasarkan kepada Teori Dua Faktor Herzberg yang dihubungkan dengan kepuasan kerja guru (Rajah 1.1). Menurut Herzberg *et. al.* (1959), kepuasan kerja bergantung kepada faktor *hygiene* dan faktor dorongan. Faktor *hygiene* ialah faktor-faktor asas untuk mencapai kepuasan kerja. Faktor dorongan tidak dipentingkan oleh pekerja selagi faktor *hygiene* belum memuaskan hati mereka. Kenyataan tersebut disokong oleh pendapat Zaidatol Akmaliah (1990):



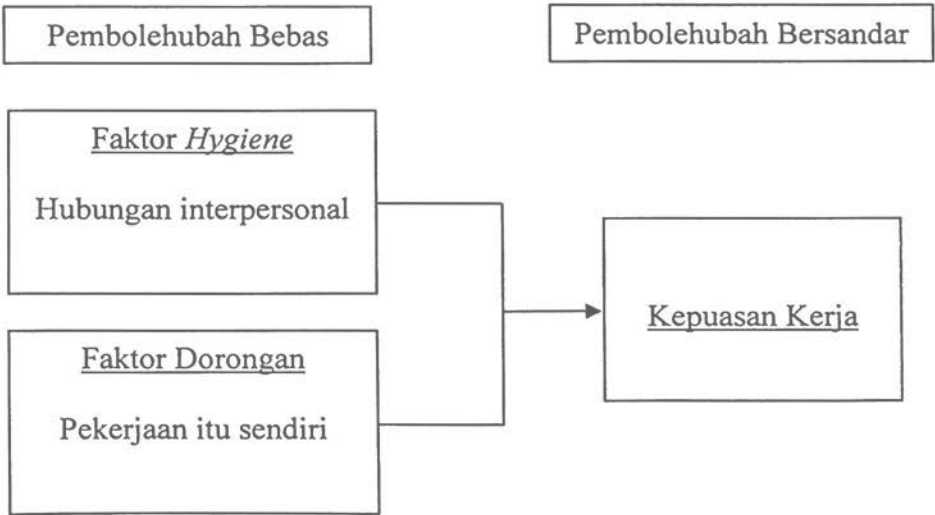


.... rasa puas akan timbul dan dapat mempertingkatkan prestasi dan sudah tentu dapat membantu pencapaian matlamat sekolah.

Model konseptual kajian pada Rajah 1.1 memperlihatkan kaitan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Model ini menunjukkan dua pembolehubah bebas iaitu faktor *hygiene* dan faktor dorongan. Manakala pembolehubah bersandar adalah kepuasan kerja yang mempengaruhi prestasi kerja guru. Dalam kajian ini pembolehubah bebas bagi faktor *hygiene* berfokus kepada hubungan interpersonal yang meliputi aspek *rapport* dan empati pengetua baru. Pembolehubah bebas bagi faktor dorongan pula berfokus kepada komunikasi dan layanan dalam pekerjaan itu sendiri.

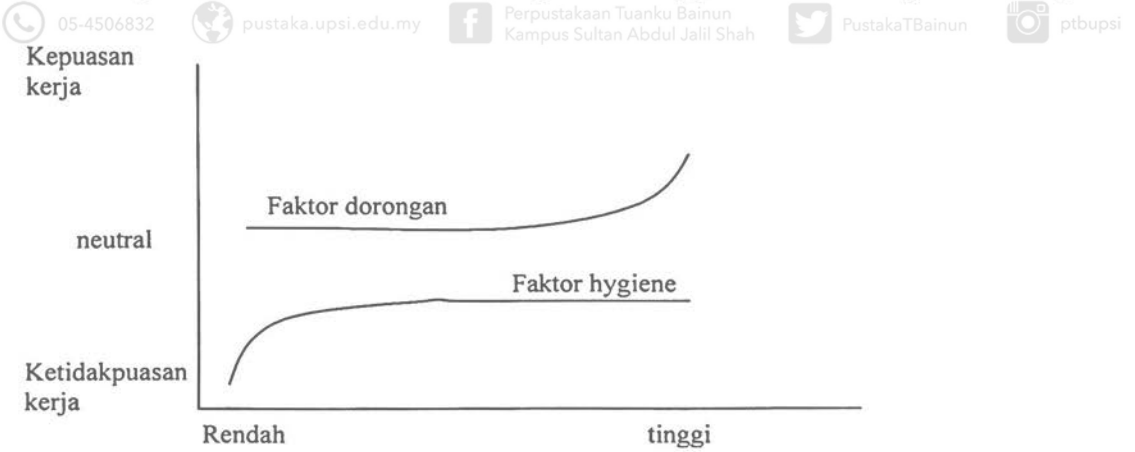


Rajah 1.1: Model Konseptual Kajian



Dalam model konseptual kajian ini, faktor dorongan merupakan faktor pembawa kepada pekerjaan yang berkait secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Sementara faktor *hygiene* pula berdasarkan kepada persekitaran kerja. Faktor *hygiene* merupakan penggerak dari keadaan tidak puas hati ke satu peringkat maksimum yang dikenali sebagai tingkat neutral di antara tingkat ketidakpuasan dan tingkat kepuasan. Apabila peringkat neutral tercapai, faktor dorongan pula beroperasi sebagai penggerak ke tingkat kepuasan. Dalam kajian ini faktor *hygiene* yang dikaji ialah hubungan interpersonal dan faktor dorongan yang berkaitan ialah pekerjaan itu sendiri iaitu sebagai pengetua baru.

Rajah 1.2: Kesan faktor dorongan dan hygiene ke atas kepuasan kerja



Sumber : Landy & Trumbo, 1976:87

Menurut teori ini untuk menikmati kepuasan kerja, faktor *hygiene* harus diperolehi terlebih dahulu oleh pekerja (lihat Rajah 1.2). Setelah faktor *hygiene*

memenuhi kepuasan, pekerja akan mempertingkatkan kepuasan kerja melalui faktor dorongan. Pendapat Herzberg (1959) yang lain, sekiranya individu itu diberi tugas yang mencabar, dia akan menjadi puas, dan terus menunjukkan prestasi yang meningkat. Sebaliknya kerja yang kurang mencabar tidak pula menghasilkan rasa tidak puas tetapi tiada kepuasan sahaja.

Jadual 1.1 : Faktor Dorongan Dan Faktor *Hygiene* dalam Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor dorongan	Faktor <i>hygiene</i>
Pencapaian	Dasar dan pentadbiran
Pengiktirafan	Organisasi
Kenaikan pangkat	Penyeliaan
Pekerjaan itu sendiri	Hubungan interpersonal
Peluang untuk berkembang	Gaji
Tanggungjawab	Keselamatan kerja
	Kehidupan peribadi
	Keadaan tempat kerja
	Status



Pada asasnya dalam Teori Dua Faktor Herzberg, apabila pengetua baru mewujudkan iklim sekolah yang selesa, mengadakan kemudahan dan keperluan tertentu, adalah untuk mengekalkan individu supaya terus bekerja, menghasilkan prestasi yang cecap atau guru menjadi lebih berusaha. Kajian Locke (1976), telah mendapati sumber-sumber kepuasan pekerja di peringkat rendah ialah gaji, jumlah kerja, suasana tempat kerja dan hubungan mesra dengan pentadbir. Jelas dari pendapat tersebut boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja guru di sekolah bahawa salah satu sumber kepuasan kerja ialah hubungan yang mesra dengan pentadbir iaitu dalam kajian ini merujuk kepada pengetua baru di sekolah (lihat Jadual 1.1). Namun kajian ini hanya berfokus kepada pekerjaan itu sendiri dalam faktor dorongan dan hubungan interpersonal dalam faktor *hygiene*.



1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kerangka konsep kajian di atas mengenai hubungan prestasi kerja guru dengan hubungan interpersonal pengetua baru, hipotesis berikut dikenal pasti:

1.7.1 Hipotesis 1

Terdapat hubungan tahap prestasi kerja guru dengan hubungan interpersonal pengetua baru.





1.7.2 Hipotesis 2

Terdapat hubungan tahap prestasi kerja guru dengan faktor dorongan pengetua baru iaitu dari aspek komunikasi dan layanan.

1.7.3 Hipotesis 3

Terdapat hubungan tahap prestasi kerja guru dengan faktor *hygiene* pengetua baru dari aspek *rapport* dan empati.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Pengetua baru



Pengetua baru adalah individu yang dilantik secara tetap oleh Bahagian Perjawatan, Kementerian Pelajaran Malaysia dan Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan (SPP) dengan surat perantikan untuk mengetuai sesebuah sekolah menengah dan menjadi ketua pentadbir yang berperanan mempengaruhi perlakuan dan prestasi kerja guru.

Kajian ini berfokus kepada subjek iaitu pengetua baru yang baru berkhidmat atau memegang jawatan sebagai pengetua kurang daripada tiga tahun. Pengetua yang memegang jawatan tersebut kurang daripada tiga tahun dianggap baru kerana menurut pendapat beberapa pengkaji terdahulu seperti



Alageswary (1980); Asmah (1990); Awang Hj Jeludin (1998); Faridah (2000) dan Kamal (2003) bahawa tempoh melebihi tiga tahun adalah satu jangka masa munasabah bagi kakitangan mengenali dan memahami gaya kepimpinan pengetua mereka. Pendapat ini dikukuhkan lagi dengan kenyataan oleh Ubben *et. al.* (2003) bahawa peringkat pertama kerjaya ialah satu hingga tiga tahun yang dikenali sebagai *Survival and Discovery Stage*, yang memerlukan mereka menyusun kaedah dan strategi memecah-mecahkan tugas ke dalam konteks yang lebih besar sebagai peringkat permulaan tugas.

Fokus pengetua baru dalam kajian ini, ialah pengetua baru di daerah Manjung, Perak Darul Ridzuan seramai lapan orang iaitu yang mempunyai pengalaman menjadi pengetua kurang daripada tiga tahun.

1.8.2 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dalam kajian ini ialah perasaan yang dirasakan oleh guru-guru berhubung dengan kerja mereka. Kepuasan ini lahir secara langsung akibat daripada penglibatan pengetua dengan situasi kerja. Situasi kerja dijadikan ukuran untuk melihat kepuasan kerja iaitu menggunakan hubungan interpersonal.



Menurut Ghazali (1994), dalam bidang pengurusan pekerja yang tidak mengalami kepuasan dalam pekerjaan adalah individu yang menimbulkan masalah tingkah laku. Ketidakpuasan ini akan dilahirkan dalam dua keadaan iaitu *matriculate* iaitu sikap pekerja yang tidak diketahui oleh pihak pengurusan dan bentuk *articulate* iaitu sikap dapat dilihat dan dikesan.

Menurut Locke (1969), kepuasan kerja ialah satu keadaan emosi yang menyeronokkan hati daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Sementara itu Smith *et. al.* (1999), mentakrifkan kepuasan sebagai perasaan atau tindak balas emosi terhadap . sesuatu aspek situasi kerja.



Kepuasan kerja dilihat sebagai hasil dan interaksi nilai-nilai seseorang dengan persepsi seseorang tentang kerja dan persekitaran. Definisi Locke (1969) tentang kepuasan menekankan kepada hipotesis ‘selaras’ terhadap keseragaman individu persekitaran yang menumpukan keserasian faktor luaran kerja dan sifat-sifat dalaman individu yang dibawa ke tempat kerja.

Dalam kajian ini, kepuasan guru-guru merujuk kepada perasaan guru-guru terhadap persekitaran yang wujud dalam pentadbiran, penyeliaan, situasi hubungan, keselamatan, gaji dan kehidupan peribadi dan kerja yang ada berkaitan ke atas hubungan interpersonal pengetuanya.





1.8.3 Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor yang dikaji ke atas pengetua baru yang ada hubungan sebagai dorongan untuk mewujudkan pertalian dalam urusan-urusan berkaitan dengan pekerjaan. Terdapat beberapa kajian terhadap pengetua tentang kepuasan kerja (Iannone, 1974; Schmidt, 1976; dan Friedsen, *et. al.*, 1984) mendapati perhubungan antara individu menyumbang kepada kepuasan bekerja yang disebabkan pekerjaan pengetua adalah berpusatkan orang. Pekerjaan itu sendiri adalah jawatan yang dipegang atau disandang oleh seseorang.



Dalam kajian ini, pekerjaan itu sendiri bermaksud jawatan sebagai pengetua baru. Kajian ini melihat pekerjaan sebagai seorang pengetua baru mempunyai hubungan dengan prestasi kerja guru. Sekiranya pekerjaan itu sendiri dipertanggungjawabkan kepada seseorang, perlu dilaksanakan mengikut garis panduan atau prosedur yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi.





1.8.4 Hubungan interpersonal

Menurut Kamus Dewan (1994), interpersonal bermaksud hubungan sesama manusia. Hubungan interpersonal dalam kajian ini bermaksud hubungan sesama manusia.

Hubungan interpersonal dapat mewujudkan jalinan ikatan yang baik di antara seseorang individu melalui interaksi dan komunikasi. Hubungan tersebut perlu ada pada seseorang individu kerana setiap orang mempunyai sifat-sifat diri yang berbeza seperti pendapat Maimunah (2000):

'Perhubungan interpersonal ialah bagaimana anda berinteraksi dan berkomunikasi dengan seorang yang lain. Anda memerlukan kemahiran bagi mendapatkan perhubungan yang baik. Ini kerana setiap orang terdiri dari individu yang berbeza, masing-masing unik, mempunyai ego, harga diri dan dalam dunia mereka sendiri. Masing-masing mempunyai latar belakang dan pengalamannya sendiri yang membentuk sikap, peribadi dan perlakuan masing-masing.'

(Maimunah, 2000, hal. 67)

Oleh itu, melalui interaksi atau berkomunikasi yang baik di antara satu individu dengan satu individu yang lain dapat mewujudkan hubungan interpersonal yang baik. Hubungan ini bergantung kepada sifat diri dan latar





belakang seseorang individu yang mempunyai pengalaman yang berbeza-beza sama ada dari pihak pengetua baru atau guru-guru di bawah pentadbirannya.

1.8.5 Faktor *hygiene*

Menurut Bratton *et. al.* (2005), Teori Dua Faktor Herzberg menyatakan bahawa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dilabel sebagai *hygiene* iaitu faktor ekstrinsik berkaitan dengan persekitaran tempat kerja termasuk suasana kerja dan gaji. Faktor ini dipengaruhi oleh polisi atau falsafah/prinsip sesebuah organisasi, penyeliaan, gaji dan situasi kerja. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, faktor *hygiene* ialah faktor-faktor asas untuk mencapai kepuasan kerja seperti dasar dan pentadbiran, organisasi, penyeliaan, hubungan interpersonal, gaji, keselamatan kerja, kehidupan peribadi, keadaan tempat kerja dan status. Dalam kajian ini, pengkaji hanya memilih satu aspek untuk kajiannya iaitu hubungan interpersonal.

1.8.6 Faktor Dorongan

Faktor dorongan merupakan faktor pembawa kepada pekerjaan yang berkait secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Faktor dorongan ini meliputi pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, peluang



untuk berkembang dan tanggungjawab. Pelbagai jenis dorongan tersebut dapat digolongkan ke dalam dua jenis iaitu dorongan dalaman dan dorongan luaran. Dorongan dalaman adalah kesediaan individu itu melakukan sesuatu tugas kerana tugas itu sendiri yang menyebabkannya berasa seronok dan puas hati. Dalam keadaan apa yang menyebabkannya seronok bekerja adalah pekerjaan itu sendiri (Abdullah *et. al.*, 2004).

Dalam kajian ini pengkaji hanya akan menyentuh tentang faktor pekerjaan itu sendiri iaitu dorongan dalaman yang memperlihatkan kesediaan pengetua baru melakukan sesuatu tugas kerana tugas tersebut dapat menimbulkan rasa seronok dan puas hati. Oleh itu pengetua baru dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan berkesan apabila beliau berasa seronok dan puas dengan prestasi kerja guru dan kesannya guru-guru mendapat kepuasan kerja.

1.8.7 Prestasi kerja

Pencapaian yang baik atau tidak bergantung kepada kebolehan dan sifat semula jadi pekerja dan juga pengamatan peranan yang dibuat (Zaidatol Akmaliah, 1990). Beliau juga menyatakan bahawa prestasi tidak sahaja bergantung kepada usaha individu tetapi juga kepada keupayaan pekerja seperti mempunyai kemahiran dan pengetahuan tentang kerja. Di samping itu,



hubungan asas yang terdapat ialah budaya hidup daripada kerja akan mempengaruhi prestasi kerja yang dilakukan. Pengetua baru patut menilai prestasi kakitangan untuk dijadikan asas memperbaiki hubungan kerja mereka. Skop kajian ini ialah menentukan sama ada prestasi kerja mempunyai hubungan pada tahap yang tinggi dengan hubungan interpersonal pengetua.

Perbincangan dalam kajian ini mengenai kepuasan kerja guru merujuk kepada perasaan seronok, selesa dan penuh minat yang diperolehi daripada pengetua baru bagi mencapai prestasi kerja yang baik. Dengan kajian ini juga, tahap kepuasan kerja akan dapat diketahui sama ada berada pada tahap yang tinggi atau sebaliknya. Kesimpulannya, kepuasan kerja merujuk kepada reaksi yang positif seseorang individu guru terhadap kerjayanya yang boleh menyebabkan seseorang individu bekerja lebih bersungguh-sungguh untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

1.8.8 Komunikasi

Komunikasi berkesan melibatkan penggunaan deria manusia dan antara yang terpenting ialah mata, telinga, mulut, hati dan sentuhan (Maimunah, 2000). Seseorang yang mempunyai tahap kemahiran perhubungan interpersonal yang tinggi dan berkomunikasi dengan berkesan menggunakan deria manusia dengan bijaksana. Menurut Chek Mat (2003), menerusi komunikasi





pemimpin dapat menjalin persahabatan dan membina imej bersama. Sekiranya setiap orang memahami pendirian dan pegangan nilai masing-masing, konflik komunikasi dapat dielakkan. Kajian ini menyentuh tentang kebolehan komunikasi berkesan pengetua dengan perhubungan interpersonal yang tinggi.

1.8.9 Layanan

Sebenarnya layanan dalam hubungan interpersonal adalah merupakan layanan seseorang terhadap orang lain dan layanan orang lain terhadap seseorang.

Layanan asas kemanusiaan adalah mahu diri difahami, diterima, dihormati, disayangi, diberi perhatian, diberi sokongan dan dipercayai (Maimunah, 2000). Dalam konteks kajian ini, layanan pihak pengetua baru terhadap guru agar guru merasai diri dihargai dengan memberi penghargaan dan pujian dalam sebarang bentuk.

Kajian ini akan melihat kesan daripada layanan tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerja guru atau sebaliknya. Sekiranya layanan tersebut mempunyai hubungan yang kuat untuk mempengaruhi prestasi kerja guru, diharapkan hasil kerja guru akan terus meningkat.





1.8.10 *Rapport*

Menurut Maimunah (2000), *rapport* ialah kepercayaan atau percaya-mempercayai antara satu sama lain. Bagi memupuk *rapport* antara seseorang dengan seseorang yang lain, wujud beberapa persamaan antara mereka sama ada dari segi pandangan, kegemaran atau lain-lain dengan memberi fokus kepada diri orang berkenaan, sensitiviti mereka, menjadi pendengar yang aktif, bersikap terbuka dan tidak berpura-pura. Aspek *rapport* yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah *rapport* pengetua baru dengan guru-guru di bawah pentadbirannya.



Diharapkan jika dapatan menunjukkan hubungan yang kuat antara aspek *rapport* pengetua baru, dapat memberi kesan terhadap kesungguhan guru menjalankan tugas untuk mendidik murid dengan mempamerkan prestasi kerja yang baik.

1.8.11 Empati

Unsur yang penting dalam empati ialah kepercayaan. Empati diperlihatkan terhadap seseorang dengan memberikan penuh keyakinan untuk mendapat kepercayaan. Unsur empati adalah mempunyai perasaan belas ehsan, sayang



tanpa syarat dan suka membantu (Maimunah, 2000) serta memupuk hubungan yang mesra dan penuh pemahaman (Abdullah *et. al.*, 2000).

Kajian ini menyentuh unsur empati pengetua baru dalam memupuk hubungan interpersonal terhadap orang bawahannya. Kesan empati pengetua baru terhadap guru, diharapkan dapat meningkatkan semangat guru untuk bekerja dengan lebih tekun dan bersungguh-sungguh melalui prestasi kerja mereka. Prestasi kerja yang baik dan memuaskan hati pengetua baru lahir daripada hasil kerja yang bersungguh-sungguh.