



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**HUBUNGAN AMALAN MOTIVASI PENGURUSAN
PENTADBIR SEKOLAH DENGAN KEPUASAN
KERJA GURU DALAM KALANGAN GURU-GURU
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN
DI NEGERI PERAK**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

FARAH MARDINAWATIEE BINTI KOMARUDIN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2024



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

**HUBUNGAN AMALAN MOTIVASI PENGURUSAN PENTADBIR SEKOLAH
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DALAM KALANGAN GURU-GURU
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI NEGERI PERAK**

FARAH MARDINAWATIEE BINTI KOMARUDIN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(MOD PENYELIDIKAN)**

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

2024



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada ¹².....(hari bulan).....¹¹.....(bulan).....²⁰²⁴.....

Perakuan pelajar:

Saya, FARRAH MARDINAWATIEE BINTI KOMARUDIN, M20211000309 FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa tesis yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN PENTADBIR SEKOLAH DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DALAM KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN, DI NEGERI PERAK adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya..

Tandatangan pelajar

Perakuan Penyelia:

Saya PM. DR. ZAHARI BIN HASHIM dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN PENTADBIR SEKOLAH DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DALAM KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN, DI NEGERI PERAK dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian syarat untuk memperoleh IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

25.9.2023

Tarikh

ABOL MARYA DR. ZAHARI BIN HASHIM
PENSYARAH KANAN
Jabatan Pengurusan Pendidikan
Fakulti Pengurusan & Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris



**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN PENTADBIR SEKOLAH
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DALAM KALANGANGURU-
GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN, DI NEGERIPERAK

No. Matrik / Matric's No.: M20211000309

Saya / I: FARRAH MARDINAWATIEE BINTI KOMARUDIN
(Nama pelajar / Student's Name)

Mengaku membenarkan Tesis/Desertasi/Laporan Kertas Projek (Doktor Falsafah/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
Acknowledge that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek adalah hak milik UPSI.
i. *The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris.*
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan sahaja.
ii. *Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of research only.*
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
iii. *The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.*
4. Perpustakaan tidak dibenarkan membuat penjualan sanaan Tesis/Disertasi ini bagi kategori **TIDAK TERHAD**.
iv. *The library are not allowed to make any profit for 'Open Access' Thesis/Dissestation.*
5. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. /
Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

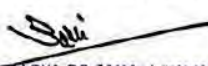
TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/ badan di mana penyelidikan ini dijalankan. /
Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

TIDAK TERHAD/ OPEN ACCESS


(Tandatangan) Pelajar / Signature)

Tarikh: 20.9.2023


PROF. MADYA DR ZAHARA BIN HASHIM
(Tandatangan Penyelia) Signature of Supervisor
& (Nama & Copi Rasmi) Name & Official Stamp
Fakulti Pengurusan & Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.
Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Jutaan terima kasih diucapkan kepada PM. DR. Zahari bin Hashim selaku pensyarah dan penyelia akademik yang telah banyak membantu, memberi tunjuk ajar, serta memberi panduan kepada saya sepanjang dalam proses penyelidikan untuk menghasilkan kajian ini. Tanpa bantuan, bimbingan dan tunjuk ajar daripada beliau yang sentiasa dan sudi meluangkan masa untuk bertemu dan berbincang tentang kajian ini secara terperinci, kajian ini pasti tidak akan dapat dilakukan dengan baik. Tidak dilupakan juga jutaan terima kasih dan sekalung penghargaan kepada penyelia akademik saya yang kedua dan telah banyak membantu dan memberikan tunjuk ajar serta bimbingan, iaitu PM. DR. Jamal @ Nordin bin Yunus, yang telah menggantikan PM. DR. Zahari bin Hashim kerana telah bersara pada semester akhir pengajian saya. Sekalung penghargaan dan ucapan terima kasih ingin saya berikan kepada pihak UPSI dan semua staf sokongan UPSI termasuk juga staf sokongan Fakulti Pengurusan dan Ekonomi UPSI yang telah banyak membantu saya dalam proses pembelajaran dan urusan saya di sini. Seterusnya, ucapan terima kasih juga saya zahirkan kepada pihak KPM kerana telah menaja pengajian Ijazah Sarjana saya melalui biasiswa HLP sepenuh masa. Seterusnya, saya juga ingin berterima kasih kepada pihak JPNP yang telah memberi kerjasama yang baik untuk saya berurusan dengan responden kajian yang seterusnya membolehkan saya menyiapkan kajian dengan baik. Selain itu, saya juga ingin berterima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak memberikan sokongan daripada segi mental dan fizikal kepada saya serta perkongsian ilmu untuk meneruskan pengajian sehingga ke tahap ini. Ucapan terima kasih juga kepada semua pihak yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung dalam menyempurnakan kajian saya ini. Kata-kata semangat dan sokongan yang berterusan serta doa yang dititipkan secara langsung atau tidak langsung daripada semua pihak menjadikan saya untuk terus lebih berusaha dalam memastikan kajian saya dapat disiapkan tepat pada masanya. Seterusnya, sekalung penghargaan juga ingin saya berikan kepada keluarga saya terutamanya suami saya, Firdaus Al- Sidiq bin Fadzil yang sentiasa menyokong dan menyuntik kata-kata semangat kepada saya, serta lima orang putera kesayangan saya, Faathir al-Mubasyir, Fahim al-Mustaqim, Fateh al-Mujahid, Fathurrahim dan Fadzil Rizqi yang memahamikan menyokong tugas saya sepanjang menyiapkan penyelidikan ini. Terima kasih sekalung budi buat kedua ibu bapa tersayang, Komarudin bin Abdullah dan Zunainah bt Adam, ahli keluarga serta keluarga mertua yang sentiasa mendoakan kejayaan saya. Semoga dengan penulisan kajian saya ini dapat menjadi penyumbang dalam perkembangan institusi ilmu serta membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam pembangunan rangka kerja konsep yang tepat dalam merancang prosedur pemantauan berkaitan amalan pengurusan motivasi pentadbiran yang lebih berkesan di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan tahap kepuasan kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Fokus kajian ini adalah pada empat dimensi utama amalan pengurusan pentadbir sekolah: pengiktirafan bukan kewangan, pembangunan profesional guru, persekitaran kerja, dan penglibatan dalam pengurusan sekolah. Tahap kepuasan kerja guru dinilai berdasarkan prestasi kerja, komitmen kerja, kesetiaan, dan pengekalan. Kajian ini juga mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina, tahap pendidikan, dan tempoh perkhidmatan guru. Seramai 375 guru dari 12 buah sekolah menengah kebangsaan telah dipilih secara rawak mudah sebagai responden. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah soal selidik untuk pengumpulan data. Kebolehpercayaan instrumen disahkan dengan nilai Alpha Cronbach 0.942 untuk amalan motivasi pengurusan dan 0.944 untuk kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 3.77, SP = 0.76), manakala tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap sederhana (min = 3.60, SP = 0.63). Keputusan ANOVA sehala menunjukkan tiada perbezaan signifikan dalam kepuasan kerja berdasarkan tahap pendidikan ($F(2, 372) = 0.182, p = 0.834$) atau tempoh perkhidmatan guru ($F(3, 371) = 1.502, p = 0.213$). Walau bagaimanapun, ujian t-test mendapati terdapat perbezaan signifikan dalam tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina, di mana guru lelaki mencatatkan min kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding guru perempuan ($t = 4.73, p < 0.001$). Analisis korelasi Pearson menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara dimensi amalan motivasi pengurusan pentadbir dengan kepuasan kerja (nilai r antara 0.491 hingga 0.739, $p < 0.05$), kecuali pengekalan yang menunjukkan hubungan negatif lemah. Secara keseluruhannya, implikasi kajian ini adalah penting untuk Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam usaha meningkatkan amalan motivasi pengurusan sekolah dan memperbaiki tahap kepuasan kerja guru. Kajian ini memberikan pandangan yang berguna mengenai amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dan kesannya terhadap kepuasan kerja guru, serta mencadangkan penambahbaikan untuk masa hadapan dalam pengurusan pendidikan.





THE RELATIONSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS' MOTIVATIONAL MANAGEMENT PRACTICES WITH TEACHERS' JOB SATISFACTION IN SECONDARY SCHOOLS IN THE STATE OF PERAK

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between school administrators' motivational management practices and teachers' job satisfaction among secondary school teachers in Perak. The focus of this study is on four main dimensions of school administrators' management practices: non-financial recognition, professional development of teachers, work environment, and involvement in school management. Teachers' job satisfaction is assessed based on job performance, work commitment, loyalty, and retention. The study also identifies differences in job satisfaction levels based on gender, education level, and length of service. A total of 375 teachers from 12 secondary schools were randomly selected as respondents. This study uses a quantitative approach with a questionnaire method for data collection. The reliability of the instrument was confirmed with a Cronbach's Alpha value of 0.942 for motivational management practices and 0.944 for job satisfaction. The results of the study show that school administrators' motivational management practices are at a high level (mean = 3.77, SD = 0.76), while teachers' job satisfaction is at a moderate level (mean = 3.60, SD = 0.63). One-way ANOVA results indicate no significant differences in job satisfaction based on education level ($F(2, 372) = 0.182, p = 0.834$) or length of service ($F(3, 371) = 1.502, p = 0.213$). However, t-test results show significant differences in job satisfaction based on gender, with male teachers reporting higher job satisfaction than female teachers ($t = 4.73, p < 0.001$). Pearson correlation analysis shows a significant positive relationship between the dimensions of school administrators' motivational management practices and job satisfaction (r values between 0.491 and 0.739, $p < 0.05$), except for retention, which shows a weak negative relationship. Overall, the implications of this study are important for the Ministry of Education Malaysia (KPM) in efforts to enhance school management motivational practices and improve teachers' job satisfaction. This study provides valuable insights into school administrators' motivational management practices and their impact on teachers' job satisfaction, and suggests improvements for future educational management.



KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.3 Penyataan Masalah	8
1.4 Tujuan Kajian	14
1.5 Objektif Kajian	14
1.6 Persoalan Kajian	15
1.7 Kerangka Teori Kajian	15
1.7.1 Teori Motivasi-Higiene (1967)	16
1.7.2 Teori Pertukaran Sosial oleh Homans (1958)	23
1.8 Kerangka Konseptual Kajian	31

1.9	Kepentingan Kajian	34
1.10	Batasan Kajian	37
1.11	Definisi Operasional	39
1.11.1	Pentadbir Sekolah	39
1.11.2	Amalan motivasi pengurusan pentadbir Sekolah	40
1.11.3	Pengiktirafan Bukan Kewangan	41
1.11.4	Pembangunan Profesionalisme Guru	42
1.11.5	Persekitaran Kerja	43
1.11.6	Penglibatan dalam Pengurusan Sekolah	43
1.11.7	Kepuasan Kerja Guru	44
1.12	Rumusan	45

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	46
2.2	Teori Amalan motivasi pengurusan pentadbir Sekolah	47
2.3	Teori Sistem Ludwig von Bertalanffy (1950)	51
2.4	Teori Motivasi Higiene Herzberg (1966)	55
2.4.1	Rasional Pemilihan Teori Motivasi Higiene Herzberg (1966)	67
2.5	Perkembangan Teori Kepuasan Kerja Guru	75
2.5.1	Teori Hackman dan Oldham (1970-an)	77
2.5.2	Teori Keperluan Sosial Maslow (1950-an)	79
2.5.3	Teori Pertukaran Sosial Homans (1958)	86
2.5.4	Rasional Pemilihan Teori Pertukaran Sosial Homans, G. C. (1958)	87
2.6	Kajian Lepas Mengenai Keberkesanan Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah	94
2.7	Kajian Lepas Mengenai Kepuasan Kerja Guru	98

2.8	Kajian Lepas Mengenai Hubungan Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru	103
-----	--	-----

2.9	Rumusan	106
-----	---------	-----

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	109
-----	------------	-----

3.2	Reka Bentuk Kajian	110
-----	--------------------	-----

3.3	Populasi Dan Pensampelan	112
-----	--------------------------	-----

3.3.1	Penentuan Saiz Sampel kajian	115
-------	------------------------------	-----

3.4	Lokasi Kajian	118
-----	---------------	-----

3.5	Instrumen Kajian	119
-----	------------------	-----

3.5.1	Instrumen Bahagian A: Maklumat Demografi	124
-------	--	-----

3.5.2	Instrumen Bahagian B: Amalan Pengurusan Pihak Pentadbir Sekolah	125
-------	--	-----

3.5.3	Instrumen Bahagian C: Kepuasan Kerja Guru	128
-------	---	-----

3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	130
-----	---	-----

3.6.1	Kesahan Muka	131
-------	--------------	-----

3.6.2	Kesahan Kandungan	132
-------	-------------------	-----

3.6.3	Ujian Kenormalan Skewness dan Kurtosis	133
-------	--	-----

3.6.4	Kebolehpercayaan Instrumen	139
-------	----------------------------	-----

3.6.5	Ujian KMO dan Bartlett untuk Analisis Faktor Penerokaan (EFA)	150
-------	--	-----

3.7	Kajian Rintis	152
-----	---------------	-----

3.8	Prosedur Kajian	157
-----	-----------------	-----

3.9	Kaedah Menganalisis Data	161
-----	--------------------------	-----

3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	166
-------	-------------------------------	-----

3.9.2	Analisis ANOVA Sehala	170
-------	-----------------------	-----

3.9.3	Analisis Korelasi Pearson	179
-------	---------------------------	-----

3.10 Rumusan	191
--------------	-----

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan	193
----------------	-----

4.2 Profil Responden Kajian	194
-----------------------------	-----

4.3 Analisis Persoalan Kajian dan Hipotesis Kajian	196
--	-----

4.3.1 Apakah Tahap Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah Di Negeri Perak?	196
--	-----

4.3.2 Apakah Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan, Di Negeri Perak?	198
--	-----

4.3.3 Adakah Terdapat Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Guru Yang Signifikan Berdasarkan Tahap Pendidikan Guru?	200
--	-----

4.3.4 Adakah Terdapat Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Perak Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru?	202
---	-----

4.3.5 Adakah Terdapat Hubungan Antara Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Di Negeri Perak?	205
--	-----

4.4 Korelasi dan Kesahan Diskriminan	211
--------------------------------------	-----

4.5 Ujian T-Test	215
------------------	-----

4.6 Rumusan	219
-------------	-----

BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN

5.1 Pengenalan	220
----------------	-----

5.2 Ringkasan Kajian	221
----------------------	-----

5.3 Ringkasan Analisis Dapatan	225
--------------------------------	-----

5.3.1 Profil Responden	227
------------------------	-----

5.3.2 Tahap Kepuasan Kerja Guru Dan Tahap Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah di Negeri Perak	228
--	-----

5.3.3	Perbandingan Amalan motivasi pengurusan pentadbir Sekolah Terhadap Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak Berdasarkan Tahap Pendidikan Guru Dan Tempoh Perkhidmatan Guru	231
5.3.4	Hubungan Yang Signifikan Antara Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak	233
5.4	Perbincangan	234
5.4.1	Tahap Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak	235
5.4.2	Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak	238
5.4.3	Hubungan Antara Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak	240
5.5	Implikasi Dapatan Kajian	242
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	247
5.7	Rumusan	251
	RUJUKAN	254
	LAMPIRAN	266

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
3.1	Jumlah Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Mengikut Daerah dan Bilangan Sampel Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Yang Diperlukan Dalam Setiap Daerah di Negeri Perak	114
3.2	Cadangan Pemilihan Saiz Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970)	116
3.3	Kandungan Soal Selidik	124
3.4	Taburan Item Bagi Dimensi Amalan motivasi pengurusan pentadbir Sekolah	127
3.5	Nilai Skala 5 Likert	127
3.6	Taburan Item Bagi Dimensi Kepuasan Kerja Guru	129
3.7	Pemarkahan Skor Tahap Kepuasan Kerja Guru	130
3.8	Nilai Skewness dan Kurtosis Pemboleh Ubah Pengurusan Pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Perak	135
3.9	Nilai skewness dan kurtosis pemboleh ubah kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak	137
3.10	Nilai Alpha Cronbach	140
3.11	Nilai Cronbach alpha untuk setiap soalan	141
3.12	Nilai untuk Ujian KMO dan Barleett untuk EFA	150
3.13	Kebolehpercayaan Soalan Selidik Kajian Rintis	157
3.14	Kaedah Menganalisis Data	164
3.15	Tafsiran Skor Min	168
3.16	Interpretasi hasil uji signifikasi korelasi Pearson	180

3.17	Interpretasi hasil uji signifikasi korelasi Pearson	180
3.18	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi Pearson	188
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina, Tempoh Perkhidmatan Guru, Tahap Akademik Guru dan Gred Pekerjaan	194
4.2	Nilai Min Tahap Amalan motivasi pengurusan pentadbir Sekolah, di Negeri Perak	196
4.3	Nilai Min Tahap Kepuasan Kerja Guru	199
4.4	Ujian Homogeniti Varians	201
4.5	Ujian ANOVA Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tahap Pendidikan Guru	202
4.6	Ujian Homogeniti Varians	203
4.7	Ujian ANOVA Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru	205
4.8	Ujian korelasi Pearson Product Moment bagi menilai kekuatan hubungan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak	207
4.9	Korelasi dan kesahan diskriminan pemboleh ubah tidak bersandar dan hubungan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dan kepuasan kerja guru	211
4.10	Korelasi Antara Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru	212
4.11	Hubungan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dan kepuasan kerja guru	214
4.12	Analisis Ujian T-Test Mengikut Jantina	215
4.13	Ringkasan analisis dapatan kajian	217
5.1	Ringkasan ujian hipotesis	233

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Teori Kajian	30
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	31
3.1	Prosedur Kajian	160



SENARAI SINGKATAN

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
GKMP	Guru Kanan Matapelajaran
IPG	Institut Pendidikan Guru
JCM	<i>Job Characteristic Model</i>
JPNP	Jabatan Pendidikan Negeri Perak
JS	<i>Job Satisfaction</i>
KK	Komitmen Kerja
KS	Kesetiaan
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
PBG	Pembangunan Profesional Guru
PBK	Pengiktirafan Bukan Kewangan
PG	Pengekalan
PK	Prestasi Kerja
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPS	Penglibatan Pengurusan Sekolah
RMK-11	Rancangan Malaysia Ke-11
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
STEM	Pendidikan Sains, Kejuruteraan dan Matematik





SENARAI LAMPIRAN

- A Soal Selidik
- B Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)
- C Analisis Kebolehpercayaan Item menggunakan SPSS 27.0
- D Kelulusan Menjalankan Kajian Di Sekolah JPN
- E Kelulusan Menjalankan Kajian Di Sekolah PPD Kinta Utara
- F Ujian Analisis Normaliti Skewnes dan Kurtosis
- G Journal of Evidence-Informed Social Work





BAB 1

PENDAHULUAN



Sektor pendidikan sentiasa menjadi tumpuan dalam rancangan pembangunan negara. Kajian Separuh Penggal RMK-11 telah menilai RMK-11 dan menetapkan matlamat ekonomi pelbagai dimensi untuk 2018-2020. Matlamat ini disokong oleh enam tonggak dasar, termasuk meningkatkan ketelusan dan kecekapan perkhidmatan awam, menggalakkan pembangunan dan kesejahteraan inklusif, menggalakkan pembangunan wilayah yang seimbang, melabur dalam modal insan, menggalakkan kelestarian alam sekitar, dan memupuk pertumbuhan ekonomi. Tunjang keempat, memberi tumpuan kepada modal insan, mengutamakan peningkatan akses kepada pendidikan dan latihan berkualiti untuk semua.





Matlamat utama pendidikan asas adalah untuk meningkatkan pendidikan STEM, penguasaan bahasa Inggeris, dan kemahiran berfikir kritis. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 telah diwujudkan untuk menambah baik keseluruhan sistem pendidikan dengan melaksanakan tadbir urus sekolah dan inisiatif yang berkesan. Pelan ini bertujuan untuk mewujudkan sistem pendidikan yang kukuh, cekap, berkualiti tinggi, mampan dan berjaya dalam jangka masa 13 tahun (Kamarulzaman & Hashim, 2013). Amanat itu boleh direalisasikan dalam pelbagai laluan, peringkat dan jenis pendidikan apabila semua unit pendidikan dianjurkan dengan berkesan. Pentadbiran sekolah yang berkesan memerlukan pemimpin yang cekap dan berdedikasi yang memberi tumpuan kepada pendidikan, berusaha ke arah objektif yang sama, mengambil bahagian secara aktif dalam pengajaran, mempunyai standard yang tinggi, menggalakkan kerjasama, bertanggungjawab ke atas tindakan mereka, dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan bermotivasi (Supriyatna et.al., 2016).

Bagi mencapai matlamat pentadbiran yang berkesan, pengurusan merupakan perkara yang perlu diberi perhatian utama (Mohd Hanif et al., 2015). Pengurusan merupakan proses merancang, menyusun, menyelaras dan mengawal sumber- sumber yang ada supaya matlamat organisasi dapat dicapai. Pengurusan yang baik menggerakkan organisasi dalam persekitaran iklim yang berkesan kepada prestasikerja guru. Guru yang memiliki tahap kepuasan kerja yang tinggi mampu mempamerkan komitmen kepada organisasi selain memiliki keupayaan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan (Sahito & Vaisanen, 2019). Tanggungjawab pentadbir sekolah merangkumi mengawasi pelaksanaan aktiviti yang bertujuan untuk menjayakan program pendidikan, dengan matlamat untuk memberi manfaat kepada





kedua-dua pelajar dan guru melalui peningkatan prestasi dan kepuasan kerja (Bustang et al., 2020). Di sinilah peranan tugas pentadbir sekolah sangat signifikan dengan membentuk persekitaran sekolah yang dinamik ke arah pencapaian prestasi guru dan murid yang optimum.

Tanggungjawab pentadbir sekolah merangkumi tugas-tugas seperti perancangan strategik, menyelia kakitangan, dan melaksanakan pelarasan yang diperlukan berdasarkan pengenalan, organisasi, dan penyelesaian isu dalam persekitaran sekolah (Bustang et al., 2020). Kualiti sesebuah sekolah amat dipengaruhi oleh pelaksanaan kurikulum yang telah ditetapkan secara berkesan. Oleh yang demikian, pencapaian sesebuah sekolah berkait rapat dengan kepimpinan dalam institusi dan dedikasi dan komitmen guru. Pentadbir yang berwibawa dan cemerlang, arif tentang membawa hala tuju organisasi sekolah mereka ke arah kejayaan sebenar. Pentadbir mempunyai peranan penting dalam mereka bentuk strategi yang berjaya untuk melaksanakan program di sekolah. Adalah penting untuk memastikan bahawa struktur program sejajar dengan kemajuan teknologi semasa dan konsisten dengan matlamat yang ditetapkan dalam rancangan Transformasi Nasional 2050 (Arfan & Kiflee, 2018).

Faktor utama yang membawa kepada kejayaan sesebuah sekolah adalah disebabkan oleh pentadbir yang berperanan mengurus tadbir organisasi dan sumber-sumber yang dimilikinya, gaya pengurusan mereka, hubungan mereka dengan visi, nilai dan matlamat sekolah, dan pendekatan mereka untuk berubah (Kamarulzaman, 2010). Menurut Mortimore (1995), sekolah yang berkesan memiliki ciri-ciri pentadbir yang





berkepimpinan profesional dan mampu membina iklim sekolah yang berkesan dalam memotivasikan guru serta pelajar mencapai prestasi terbaik.

Justeru, guru memainkan peranan penting dalam memenuhi matlamat pendidikan dan sistem pentadbiran sekolah mempunyai hubungan yang sangat rapat dengan prestasi serta kepuasan kerja guru (Ismail, 2021). Pentadbir yang cemerlang tidak akan mengabaikan keperluan iklim sekolah yang kondusif termasuk keperluan emosi dan motivasi guru-guru dalam penyeliaan mereka (Moran et al., 2012). Justeru, Jadi, untuk mencapai matlamat menyediakan pendidikan yang baik, adalah penting untuk mempunyai pelan yang kukuh dan sistem sokongan. Ini termasuk mempunyai cara yang baik untuk mengajar dan menyampaikan maklumat, serta mempunyai pemimpin yang berkesan.



1.2 Latar Belakang Kajian

Institusi pendidikan Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) adalah sebuah institusi pendidikan menengah di Malaysia yang terdiri daripada Tingkatan 1 hingga 5. SMK yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan menawarkan pelbagai mata pelajaran akademik dan kemahiran vokasional kepada pelajar berusia antara 13 hingga 17 tahun. Pelajar-pelajar SMK mengambil Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) pada akhir Tingkatan 5 sebagai kelayakan untuk meneruskan pengajian ke peringkat yang lebih tinggi seperti universiti atau kolej. Pendidikan sekolah menengah adalah terdiri daripada sekolah akademik, sekolah teknik dan vokasional dan sekolah kebangsaan agama yang perlu dilalui dalam dunia pendidikan. SMK biasanya





menawarkan program pendidikan yang mempersiapkan para pelajar untuk memasuki alam kerjaya atau melanjutkan pendidikan ke peringkat yang lebih tinggi. Institusi pendidikan mempunyai fungsi utama untuk menyediakan pelajar, bukan sahaja dari segi kuantiti tetapi juga dari segi kualiti yang meliputi kelayakan dan berdisiplin, mampu menjadi seorang yang dinamik, berinovasi, berrmotivasi dan pemacu pembangunan serta melahirkan tenaga kerja yang berkelayakan untuk pelbagai peringkat kepakaran.

Oleh itu, untuk mendapatkan pelajar yang baik, guru perlu bersedia dengan pengetahuan, kemahiran, dan semangat untuk pengajaran dan pembelajaran, dan mereka harus seronok berada di sekolah. Pentadbir sekolah, seperti pengetua dan guru penolong kanan, juga mempunyai peranan penting dalam menjadikan persekitaran pembelajaran yang baik. Itulah sebabnya Malaysia tahu adalah penting untuk menilai dan meningkatkan garis panduan untuk amalan pentadbiran yang baik (Saidin & Ahmi, 2019).

Pentadbiran yang baik terdiri daripada kepimpinan yang berkesan (yang ditubuhkan: visi organisasi, kejelasan tentang strategi dan objektif, peranan dan tanggungjawab), budaya berasaskan kejujuran dan keterbukaan, menyokong akauntabiliti (melalui pengurusan risiko dan pengurusan prestasi) dan akhirnya, membuat keputusan yang berkesan. Pentadbiran yang baik dalam sektor awam menggalakkan terutama dalam pengurusan sekolah mengetengahkan penerapan prinsip tadbiran yang boleh membolehkan membuat keputusan yang baik, mengukuhkan tanggungjawab untuk pengurusan sumber yang berkesan dan memastikan penggunaan sumber yang cekap.





Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Pentadbir sekolah merupakan pengurus sekolah yang terdiri daripada barisan pentadbir sekolah yang terdiri daripada Pengetua dan Guru Penolong Kanan (pentadbiran, kokurikulum dan hal ehwal murid). Menurut kajian yang dijalankan oleh Ahrari et al., (2021), apabila guru terlibat secara aktif dalam pengurusan sekolah mereka, ia memberi kesan kepada kepuasan mereka terhadap tugas dan komitmen mereka terhadap sekolah. Memperkasakan guru termasuk memberi mereka pengiktirafan dan insentif, mewujudkan persekitaran kerja yang lebih baik, melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan dalam sekolah, dan meningkatkan pembangunan profesionalisme guru.

Sebagai seorang pentadbir sekolah, terdapat beberapa amalan penting yang perlu dijalankan untuk memastikan pengurusan sekolah berjalan dengan berkesan dan efisien. Antara beberapa amalan penting yang perlu diambil kira oleh pentadbir sekolah ialah; Menetapkan matlamat yang jelas dan terperinci untuk sekolah mereka: ini termasuk matlamat akademik, sosial, dan emosi, serta matlamat berkaitan dengan kegiatan dan program di sekolah. Berkomunikasi dengan baik: pentadbir sekolah perlu berkomunikasi dengan baik dengan kakitangan, pelajar, dan ibu bapa. Komunikasi yang baik akan memastikan semua orang memahami tujuan dan matlamat sekolah, serta memastikan kejayaan murid dan kemajuan sekolah. Menerapkan disiplin: pentadbir sekolah perlu menegakkan disiplin dalam sekolah. Ini termasuk menetapkan peraturan dan prosedur yang jelas, dan memastikan pelajar dan kakitangan mematuhi. Mengutamakan keselamatan: keselamatan murid dan kakitangan harus menjadi keutamaan utama bagi pentadbir sekolah. Ini termasuk memastikan sekolah selamat dan bebas daripada bahaya fizikal dan kesihatan. Perkara ini secara tidak langsung akan





dapat mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru dalam sekolah (Rahida Aini Ismail et al., 2020).

Kepuasan kerja adalah elemen penting di tempat kerja, merangkumi kesejahteraan emosi dan sikap pekerja semasa mereka menjalankan tugas mereka. Ia dipengaruhi oleh pelbagai faktor, termasuk ciri individu, sifat kerja, persekitaran kerja, dan hubungan dengan rakan sekerja (Abdul Rahman et al., 2019). Kepuasan kerja merujuk kepada tahap kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan persekitarannya di tempat kerja. Tahap kepuasan kerja boleh dipengaruhi oleh pelbagai faktor, seperti persekitaran kerja, gaji, kebolehcapaian, sokongan sosial, dan tanggungjawab yang ditugaskan (Locke, 1976).



seseorang, antaranya ialah persekitaran kerja seperti seperti suasana kerja yang menyenangkan, kebersihan dan kebersamaan dalam organisasi dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja. Penilaian kerja yang telus dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Sekiranya sistem penilaian yang tidak jelas atau tidak adil boleh menjejaskan motivasi dan tahap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan peribadi. Memberikan fleksibiliti dalam jadual kerja dan waktu cuti boleh membantu meningkatkan tahap kepuasan kerja (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Oleh hal yang demikian, pihak pentadbir sekolah perlu mengamalkan amalan motivasi pengurusan pentadbir yang betul dan efisien serta memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru seterusnya mengambil langkah-langkah yang bersesuaian sejajar dengan keperluan pendidikan





abad ke-21 dan selari dengan tuntutan ibu bapa dan guru-guru untuk meningkatkan prestasi sekolah secara menyeluruh.

Pihak pentadbir sekolah sebagai pucuk pimpinan utama di sekolah juga perlu memainkan peranan penting untuk memastikan guru-guru mendapat kepuasan kerja yang optimum. Ini termasuk memberikan persekitaran kerja yang menyenangkan, memberi gaji dan faedah yang adil, memberi peluang untuk meningkatkan kemahiran dan kebolehcapaian, serta memberikan sokongan sosial dan keseimbangan kehidupan kerja dan peribadi. Dengan memenuhi keperluan dan kehendak guru-guru, pentadbir boleh meningkatkan kepuasan kerja dan produktiviti pekerja sebagai persiapan ke arah gelombang ketiga PPPM 2013- 2025.



1.3 Penyataan Masalah

Di Malaysia, pelbagai inisiatif telah dilaksanakan untuk meningkatkan taraf pendidikan; namun, hasilnya masih berada pada tidak memuaskan. Isu yang dihadapi adalah berkaitan dengan potensi faktor yang menyumbang kepada fenomena ini, termasuk kecekapan amalan pentadbiran, keberkesanan usaha guru, dan tahap motivasi dalam kalangan pendidik dalam memenuhi tanggungjawab mereka, akhirnya memberi kesan kepada kepuasan kerja mereka (Chelli & Rania, 2018). Dengan ini perlunya penyelidikan untuk melihat imbang di antara hubungan amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru.





Sebagai pemimpin sekolah, adalah penting untuk menyokong dan memotivasikan guru untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kejayaan pendidikan di sekolah bergantung kepada sejauh mana pihak pengurusan mengendalikan tenaga pengajar. Ini boleh memberi kesan terhadap kepuasan guru, komitmen, kerjasama, pencapaian pelajar, dan kualiti pengurusan keseluruhan.

Berdasarkan kajian lepas, terdapat indikasi bahawa peratus kepuasan kerja guru di beberapa negara di seluruh dunia masih rendah. Terdapat kajian menunjukkan kurangnya sokongan daripada pihak pentadbir sekolah, beban kerja yang berlebihan, dan gaji yang rendah adalah beberapa faktor utama yang menyebabkan rendahnya peratus kepuasan kerja guru (Ishak & Rusman, 2018). Sebagai contoh, sebuah kajian yang dilakukan oleh Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) pada tahun 2016 menunjukkan bahawa hanya 67% guru di seluruh dunia yang berasa puas dengan pekerjaan mereka (Fackler & Malmberg, 2016). Tambahan pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa penurunan yang ketara dalam kepuasan kerja guru boleh dikaitkan dengan sokongan yang tidak mencukupi daripada pentadbir sekolah dan beban kerja yang berlebihan.

Di negara-negara tertentu, seperti Indonesia dan Malaysia, juga terdapat data yang menunjukkan bahawa peratus kepuasan kerja guru masih rendah. Sebuah kajian tinjauan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia pada tahun 2019 menunjukkan hanya sekitar 60% guru yang berasa puas dengan pekerjaan mereka (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019). Sementara itu, sebuah kajian yang dilakukan oleh Universiti Malaya pada tahun 2018 menunjukkan hanya sekitar 30% guru di Malaysia yang berasa sangat berpuas hati dengan pekerjaan mereka





(Universiti Malaya, 2018). Berdasarkan data dan kajian tersebut, jelas menunjukkan bahawa kepuasan kerja kurang memuaskan di beberapa negara. Terdapat keperluan untuk menangani isu ini. Ingvarson et al. (2015) dalam kajiannya menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru di sekolah adalah rendah disebabkan ramai guru yang berasa tidak puas dengan pekerjaan mereka kerana berasa tidak dihargai, terlalu banyak beban tugas dan tuntutan, serta kurangnya sokongan dari pihak pentadbir dan rakan sekerja. Selain itu, kajian ini juga mendapati bahawa guru-guru yang berasa tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung berasa stres dan penat, serta mengalami tekanan emosi.

Begitu juga dengan kajian oleh Abdul Rahman et al. (2019) mendapati bahawa faktor-faktor seperti gaji yang tidak mencukupi, beban kerja yang tinggi, dan kurangnya penghargaan dari pihak atasan memberi kesan negatif terhadap kepuasan kerja guru di Malaysia. Kajian yang lainnya oleh Abd. Samad dan Bakar (2013) juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru di Malaysia rendah akibat dari faktor-faktor seperti persekitaran kerja yang tidak kondusif, kurangnya sumber daya, dan kurangnya sokongan daripada pihak pentadbir.

Pada tahun 2009, Tugimin telah menjalankan kajian untuk menentukan sejauh mana kepuasan Guru Kanan Mata Pelajaran terhadap pekerjaan mereka dan bagaimana kepuasan ini dikaitkan dengan ciri demografi mereka. Kajian mendapati bahawa guru secara amnya mempunyai tahap kepuasan kerja yang sederhana, iaitu 71.2% daripada keseluruhan persepsi mereka. Selain itu, kajian itu mendedahkan bahawa terdapat korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dengan faktor-faktor tertentu. Anjilus dan Talip (2018) menjalankan kajian kepuasan kerja guru di tingkatan enam daerah Penampang, Sabah. Tujuannya adalah untuk mengkaji bagaimana iklim dan





persekitaran organisasi mempengaruhi kepuasan kerja guru akademik dari segi peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan, prosedur kerja, dan hubungan dengan rakan sekerja. Kajian Hashim dan Marappan (2016) mengenai kepuasan kerja dalam kalangan guru di Sekolah Tamil Daerah Kulai mendapati tahap kepuasan adalah sederhana bagi aspek seperti pekerjaan (3.38%), peluang kenaikan pangkat (3.30%), dan penyeliaan (3.52%), tetapi tinggi bagi hubungan dengan rakan sekerja (3.88%). Walau bagaimanapun, tahap kepuasan adalah rendah untuk gaji (2.94%).

Dalam kajian oleh Nawab Khan et al. (2020) di IPG Keningau Sabah, terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepuasan guru dalam kalangan kumpulan kakitangan yang berbeza. Kumpulan pengurusan dan profesional lebih berpuas hati dengan kerja mereka berbanding kumpulan pelaksana, terutamanya dari segi perhubungan di tempat kerja dan tugas dan tanggungjawab. Kajian itu mencadangkan bahawa pihak pengurusan harus mengambil langkah untuk memperbaiki hubungan dengan kumpulan pelaksana untuk menangani isu kepuasan kerja. Ini menyerlahkan kepentingan menangani kepuasan kerja di kalangan guru dan pendidik, serta peranan pentadbir. Menurut kajian Nawab Khan et al. (2020) menunjukkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja di Malaysia adalah menurun.

Kajian ini juga mendapati sejak tahun 2000, sebanyak 50.5% daripada responden berpuas hati. Namun begitu, tahap kepuasan kerja mereka mulai menurun apabila usia mencecah 35 hingga 44 tahun. Penurunan kepuasan kerja kerana lebih banyak tekanan kerja dan pergantungan kepada teknologi merupakan isu serius yang harus ditangani oleh semua majikan. Apabila pekerja tidak berpuas hati dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk bertindak tidak produktif,





menyebabkan masalah kepada organisasi. Ini boleh membawa kepada tingkah laku negatif seperti ketidakhadiran, kerosakan harta benda, kurang fokus pada tugas dan lain- lain.

Dalam penyelidikan yang dijalankan oleh Tawan et al. (2020) mendapati hanya 12% prestasi pengajaran guru yang disampaikan pada standard tinggi, 38% lagi mengikut standard yang memuaskan dan 50% pada tahap tidak memuaskan. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja iaitu: (a) faktor psikologikal; (b) faktor sosial; (c) faktor fizikal; dan (d) faktor kewangan. Faktor psikologi terdiri daripada faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial antara sesama ahli organisasi, perhubungan dengan pengarah atasan terdekat, dan pekerja dengan fungsi kerja yang berbeza (Nawab Khan et al., 2020).



Faktor fizikal terdiri daripada faktor yang berkaitan dengan keadaan fizikal persekitaran kerja. Faktor kewangan, yang terdiri daripada sistem dan saiz gaji dan elaun. Dalam kajian yang dijalankan oleh Fazriyah et. al. (2019) antara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru ialah (a) penglibatan semua pihak berkepentingan diperlukan dalam mengatur, melaksana dan menyelia pelaksanaan rancangan program sekolah; (b) ketersediaan tenaga kerja, infrastruktur, kemudahan dan pembiayaan yang mencukupi untuk setiap satu program sedia ada; (c) sokongan semua pihak berkepentingan, masyarakat, dan agensi yang aktif berkaitan dengan kepuasan kerja guru; (d) melaksanakan pemantauan dan penilaian teratur dan berjadual. Kajian terdahulu menyatakan bahawa prestasi muktamad dalam persekitaran pendidikan bergantung sepenuhnya pada aset utama sekolah terutamanya guru. Di Malaysia, sektor pendidikan telah berkembang dengan ketara dengan melancarkan





Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025). Pelbagai penganalisis berpendapat bahawa ciri-ciri statistik responden bersama-sama dengan persekitaran kerja seperti susunan birokrasi kerajaan dan organisasi, rangka kerja emolumenten, beban kerja, hubungan rakan sekerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, melaraskan faktor kritikal kerja pekerja yang digambarkan kepuasan. Walaupun banyak kajian telah dijalankan atas dasar kepuasan kerja, perkaitan semasa mengenai dasar keseimbangan kerja-kehidupan dan peranan pentadbir sekolah masih memberi kesan yang terhad kepada kepuasan kerja di kalangan guru masih terhad di Malaysia (Aziz et al., 2018).

Oleh itu, berdasarkan isu dan isu yang wujud dalam amalan motivasi pengurusan pentadbir yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di Malaysia, dapat disimpulkan bahawa peratusan kepuasan kerja guru masih rendah di beberapa negara. Ketiadaan sokongan daripada pentadbir sekolah, beban kerja yang berlebihan, dan gaji yang rendah adalah beberapa punca utama kepuasan kerja guru yang rendah (Fazriyah et al., 2019). Kajian ini mengenal pasti pelbagai aspek amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah yang kurang diperhatikan dalam kajian sebelumnya. Ini termasuk pengiktirafan bukan kewangan, pembangunan profesional guru, persekitaran kerja, dan penglibatan dalam pengurusan sekolah. Tujuannya adalah untuk melihat aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah serta isu beban kerja dan pampasan, yang keduanya mempunyai kesan yang sama besar terhadap kepuasan kerja guru.





1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian yang dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak.

1.5 Objektif Kajian

1. Menentukan tahap amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah di sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak.
2. Menentukan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak.
3. Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak berdasarkan tahap pendidikan guru.
4. Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak berdasarkan tempoh perkhidmatan guru.
5. Menentukan hubungan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak.
6. Mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan berdasarkan jantina.





1.6 Persoalan Kajian

1. Apakah tahap amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah di sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak?
2. Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak?
3. Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tahap pendidikan guru?
4. Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru yang signifikan berdasarkan tempoh perkhidmatan guru?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan, di negeri Perak?
6. Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan berdasarkan jantina?

1.7 Kerangka Teori Kajian

Fokus kajian ini adalah untuk melihat hubungan amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Dalam aspek amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah, kajian ini adalah berdasarkan kepada Teori Motivasi-Higiene (1967), manakala bagi kepuasan kerja gurupula adalah berdasarkan Teori Pertukaran Sosial oleh Homans (1974). Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui





pengedaran soal selidik yang direka khusus untuk mengumpul data berkaitan dengan persepsi guru-guru terhadap amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah mereka dan tahap kepuasan kerja mereka. Analisis data telah dilakukan menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensi untuk mengenal pasti corak dan hubungan yang signifikan antara dua variabel utama kajian ini. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan pandangan baru mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru serta memberikan cadangan yang praktikal untuk penambahbaikan pengurusan pentadbir sekolah di negeri Perak.

1.7.1 Teori Motivasi-Higiene (1967)

Teori Motivasi-Higiene atau Teori Dua Faktor Herzberg terus berkembang sejak diperkenalkan pada tahun 1959. Pada tahun 1967, Herzberg mengembangkan dan memperbarui teorinya dengan menekankan lebih kepada pengaruh faktor motivasi dan higien terhadap perilaku pekerja. Menurut Herzberg (1967), faktor-faktor motivasi jauh lebih penting daripada faktor-faktor higien dalam memotivasi pekerja. Faktor-faktor higien hanya dapat memberikan kepuasan sementara, sedangkan faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi prestasi pekerja lebih berperanan dalam memberikan kepuasan yang sebenar dan meningkatkan produktiviti kerja. Oleh yang demikian, pihak pengurusan dan organisasi harus memberikan perhatian lebih terhadap faktor-faktor motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang menyokong peningkatan dan pembangunan diri pekerja (Basar et al., 2021).





Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1967) dapat diterapkan dalam amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi guru. Dalam pengurusan pentadbir sekolah, terdapat beberapa contoh penerapan Teori Motivasi-Higiene Herzberg. Antaranya ialah faktor-faktor higien dalam amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah ialah persekitaran kerja yang meliputi kondisi fizikal sekolah, dasar sekolah, hubungan dengan rakan sekerja, gaji dan elaun, serta kemudahan prasarana yang lengkap. Pentadbir sekolah dapat meningkatkan faktor-faktor higien ini dengan memastikan bahawa fasiliti dan sumber sekolah yang diperlukan, tersedia dan mencukupi. Faktor-faktor motivasi dalam amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah juga meliputi pengiktirafan, pencapaian, tanggungjawab, dan peluang pembangunan profesionalisme diri. Pentadbir sekolah dapat meningkatkan faktor-faktor motivasi ini dengan memberikan peluang kepada guru untuk meningkatkan pencapaian, memberikan pengiktirafan atas prestasi mereka, memberikan tugas dan peranan yang sesuai, serta memberikan peluang perkembangan kerjaya (Fazriyah et al., 2019).

Pentadbir sekolah juga dapat memotivasi guru dengan memberikan autonomi dan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam ruang lingkup tugas para guru, sehingga guru berasa memiliki peranan dan tanggungjawab atas hasil kerja mereka. Pentadbir sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi guru dengan memberikan maklum balas yang jelas dan teratur tentang prestasi kerja guru, memberikan sokongan dan bantuan dalam mengatasi masalah, serta memberikan penghargaan atas sumbangan mereka dalam meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah.





Secara keseluruhannya, Teori Motivasi-Higiene Herzberg dapat membantu pentadbir sekolah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi guru, dan merancang strategi pengurusan yang berkesan untuk meningkatkan prestasi kerja guru seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah. Dimensi amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah mengikut Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1967) dalam kajian ini dipilih kerana bersesuaian untuk menggambarkan amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah. Berikut merupakan dimensi yang terdapat dalam teori ini:

a. Pengiktirafan Bukan Kewangan (*non-financial recognition*)

Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1967) mengidentifikasi bahawa pengiktirafan (*recognition*) adalah sebagai salah satu dimensi motivasi dalam lingkungan kerja. Dimensi ini berkaitan dengan keperluan manusia untuk berasa dihargai dan diiktiraf atas sumbangan yang telah mereka berikan. Pengiktirafan bukan kewangan merupakan bentuk pengiktirafan yang diberikan kepada pekerja tanpa melibatkan aspek kewangan seperti bonus atau insentif lain. Pengiktirafan bukan kewangan ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk seperti pujian, sijil penghargaan, kenaikan pangkat, tugas-tugas yang mencabar, atau memberikan peluang untuk perkembangan dan pembangunan karier daripada segi kemahiran personal. Pemberian pengiktirafan bukan kewangan ini dapat memberikan impak yang positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Hal ini kerana pengiktirafan ini memenuhi keperluan psikologi pekerja yang ingin berasa dihargai dan diiktiraf atas sumbangannya. Selain itu, pengiktirafan ini juga dapat





meningkatkan hubungan interpersonal antara pekerja dan pengurus mereka, serta mengeratkan ikatan antara pekerja dan organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam konteks pengiktirafan bukan kewangan untuk guru, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan atau pengiktirafan atas prestasi guru dalam bidang pendidikan, seperti penghargaan atas pencapaian prestasi akademik atau non-akademik, penghargaan atas inovasi dan sumbangan dalam meningkatkan kualiti pendidikan, atau penghargaan atas penglibatan dalam aktiviti-aktiviti yang membantu memajukan dunia pendidikan (Herzberg, 1966).

Dengan menggabungkan kedua-dua teori ini, kerangka teori kajian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana praktik pengiktirafan bukan kewangan oleh pentadbir sekolah dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Kajian ini berupaya untuk mengeksplorasi hubungan antara praktik pengurusan pentadbir sekolah dalam memberikan pengiktirafan bukan kewangan dan bagaimana hal tersebut berdampak pada kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka di kelas dan sumbangan mereka terhadap lingkungan pendidikan yang lebih luas.

b. Pembangunan Profesionalisme Guru

Pembangunan profesionalisme guru merujuk kepada usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesional mereka sebagai pendidik. Pembangunan profesionalisme guru bertujuan untuk meningkatkan kualiti pendidikan dan pembelajaran yang disediakan





oleh guru, serta meningkatkan prestasi pelajar. Hal ini dapat dilakukan melalui latihan dan pembangunan profesional, program pensijilan, seminar, konferen, serta program pementoran atau pembinaan jati diri.

Pembangunan profesionalisme guru merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru. Sekiranya guru berasa bahawa mereka memiliki peluang untuk membangunkan keterampilan dan kemahiran mereka, mereka cenderung berasa lebih bermotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini terkait dengan Teori motivasi- higiene Herzberg (1966) yang mengidentifikasi bahawa pembangunan profesionalisme adalah salah satu faktor motivasi dalam lingkungan kerja. Dimensi ini berkaitan dengan keperluan manusia untuk merasa diiktiraf dan dihargai atas



Pembangunan profesionalisme guru sangat penting dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Sekiranya guru memiliki keterampilan dan kemahiran yang lebih baik, mereka dapat memberikan pengajaran yang lebih baik kepada pelajar dan akan memberikan impak positif terhadap perkembangan akademik pelajar. Selain itu, pembangunan profesionalisme guru juga dapat membantu meningkatkan reputasi sekolah atau institusi pendidikan, serta membantu meningkatkan kepuasan kerja guru. Justeru, adalah penting bagi pihak-pihak yang terkait dalam pendidikan, seperti pentadbir sekolah, pemerintah, dan institusi pendidikan, untuk memberikan sokongan dan peluang yang cukup kepada guru untuk mengembangkan keterampilan dan kemahiran mereka. Oleh yang demikian, guru berasa dihargai dan bermotivasi untuk terus meningkatkan prestasi kerja mereka dalam mendidik generasi muda.





c. Persekitaran Kerja

Persekitaran kerja adalah meliputi ruang fizikal, psikologi, sosial, dan organisasi tempat individu melakukan pekerjaan mereka. Faktor higien dapat memberikan kepuasan sementara jika dapat dipenuhi, tetapi tidak akan memberikan motivasi dalam jangka panjang. Sebaliknya, faktor motivasi akan memotivasi individu dalam jangka panjang, dan dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktiviti mereka. Teori motivasi Herzberg adalah teori motivasi yang mempertimbangkan dua jenis faktor dalam mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, iaitu faktor higien dan faktor motivasi. Faktor higien meliputi persekitaran fizikal dan psikologi tempat kerja, manakala faktormotivasi meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yang berasal dari dalam individu seperti pembangunan profesionalisme, pencapaian, dan pengiktirafan.

Oleh yang demikian, adalah penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan kedua jenis faktor ini dalam merancang dan menjaga persekitaran kerja yang sihat dan memotivasi pekerja. Setiap organisasi harus memastikan bahawa ruang fizikal dan psikologi tempat kerja memenuhi standard yang dapat memberikan keselesaan dan kesejahteraan bagi pekerja. Dalam konteks pendidikan, persekitaran kerja guru meliputi ruangan fizikal kelas dan sekolah, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal dengan rakan sekerja, para pelajar, dan ibu bapa. Persekitaran kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi guru untuk mengajar dan meningkatkan kualiti pendidikan.





d. **Penglibatan Dalam Pengurusan Sekolah**

Penglibatan dalam pengurusan sekolah merujuk kepada penyertaan dan sumbangan individu atau kumpulan dalam menguruskan aktiviti sekolah. Ini termasuk penyertaan dalam proses membuat keputusan, memberikan pandangan dan cadangan, serta terlibat dalam pelaksanaan projek-projek sekolah. Penglibatan ini boleh melibatkan ibu bapa, guru, pelajar, masyarakat dan pihak berkepentingan lain yang berminat dalam pembangunan dan pembinaan sistem pendidikan di sekolah. Ia bertujuan untuk memastikan kepentingan pelajar diutamakan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah, serta meningkatkan kualiti sistem pendidikan. Ini dapat dikaitkan dengan Teori Herzberg dengan dimensi penglibatan dalam pengurusan sekolah seperti; Faktor higienik dalam penglibatan dalam pengurusan sekolah: Aspek-aspek seperti kebolehcapaian maklumat, kemudahan dan alat-alat yang diperlukan untuk terlibat dalam pengurusan sekolah, komunikasi yang berkesan dan pembangunan kerjaya yang mencukupi harus disediakan untuk memastikan kepuasan dalam penglibatan. Jika faktor-faktor ini tidak memuaskan, individu mungkin tidak berminat untuk terlibat dalam pengurusan sekolah.

Seterusnya, faktor motivasi dalam penglibatan dalam pengurusan sekolah: Individu yang terlibat dalam pengurusan sekolah mungkin berasa bermotivasi apabila mereka merasa bahawa penglibatan mereka memberi manfaat yang berguna dan memberikan peluang untuk membangunkan diri mereka. Ini termasuklah peluang untuk memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sekolah dan memberikan sumbangan yang bermakna dalam pembinaan sistem pendidikan.





Kesimpulannya, kaitan Teori Herzberg dengan dimensi penglibatan dalam pengurusan sekolah menunjukkan bahawa kepuasan dalam penglibatan dapat ditingkatkan melalui penyediaan faktor-faktor motivasi dan higienik yang mencukupi dalam pengurusan sekolah. Ini akan membantu meningkatkan kualiti pengurusan sekolah dan memberikan manfaat yang lebih besar kepada pelajar dan komuniti sekolah.

1.7.2 Teori Pertukaran Sosial oleh Homans (1958)

Penyelidik menggunakan Teori Pertukaran Sosial oleh Homans (1958) untuk mewakili kepuasan kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) adalah teori yang mengkaji hubungan antara individu dalam konteks interaksi sosial. Teori ini menganggap bahawa individu memutuskan untuk membina dan memelihara hubungan sosial berdasarkan keseimbangan antara kos dan manfaat yang diterima. Dalam konteks kepuasan kerja guru di sekolah, teori ini dapat menjelaskan bagaimana interaksi antara guru dan sekolah mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Menurut Teori Interaksi Sosial, guru akan berasa puas dalam pekerjaan mereka apabila mereka berasakan bahawa mereka menerima manfaat yang adil dalam interaksi dengan sekolah. Manfaat ini termasuklah gaji, peluang pembangunan diri dalam kerjaya, sokongan dari pihak pentadbir sekolah dan rakan sekerja, serta pengiktirafan yang wajar. Dari sudut lain, jika guru berasakan bahawa kos yang mereka hadapi, seperti tekanan kerja yang tinggi dan kurangnya sokongan dari sekolah, melebihi





manfaat yang mereka terima, mereka mungkin akan berasa tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam konteks kepuasan kerja guru di sekolah, Teori Pertukaran Sosial menunjukkan bahawa pentadbir sekolah perlu memastikan bahawa guru menerima manfaat yang adil dalam interaksi dengan sekolah. Ini termasuk memberi sokongan kepada guru, memberikan peluang untuk perkembangan dalam kerjaya, mengiktirafkan sumbangan guru, memberi gaji yang adil dan memastikan beban kerja yang seimbang.

Jika guru berasa bahawa mereka menerima manfaat yang adil dalam interaksi dengan sekolah, mereka mungkin merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih cenderung untuk mempertahankan hubungan mereka dengan sekolah. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan juga membantu sekolah mengekalkan guru yang berkualiti tinggi. Sebaliknya, jika guru merasa bahawa mereka tidak menerima manfaat yang adil, mereka mungkin berasa tidak puas dengan pekerjaan mereka dan mencari pekerjaan di tempat lain, memohon berhenti atau pencen lebih awal.

Justeru, teori ini dilihat dapat memenuhi kepuasan kerja guru kerana teori ini menganggap bahawa hubungan sosial seseorang didasarkan pada keseimbangan antara pemberian dan penerimaan penghargaan dan sokongan sosial. Jika guru berasa bahawa usaha mereka dihargai dan menerima pengiktirafan, mereka mungkin akan berasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih bermotivasi untuk bekerja keras dan menghasilkan prestasi kerja yang baik, komitmen yang jitu, kesetiaan yang tidak berbelah bahagi dan tiada pengekalan atau berasa tidak stabil dalam pekerjaan. Sebaliknya, jika guru berasa tidak dihargai dan tidak mendapatkan sokongan daripada





pihak pentadbir sekolah, kepuasan kerja mereka mungkin menurun, dan akan memberi impak negatif terhadap kualiti pendidikan di sekolah. Berikut adalah penerangan bagi keempat-empat dimensi dalam teori ini.

i. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merujuk kepada hasil yang diperoleh oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Prestasi kerja biasanya diukur dengan menyesuaikan antara hasil kerja yang dicapai dengan standard yang ditetapkan atau dengan prestasi orang lain yang memiliki tugas atau pekerjaan yang sama. Teori Pertukaran Sosial mengemukakan bahawa hubungan sosial merupakan suatu interaksi antara pihak yang terlibat. Dalam konteks prestasi kerja guru, teori ini dapat dijelaskan bahawa prestasi kerja guru dipengaruhi oleh hubungan interaksi yang terjalin antara guru dan persekitaran kerja, termasuk dengan pihak pentadbir, rakan sekerja, pelajar-pelajar, dan ibu bapa pelajar.

Menurut Teori Interaksi Sosial, jika hubungan interaksi ini memberikan nilai yang positif, seperti sokongan sosial, penghargaan, dan pengiktirafan, maka akan meningkatkan prestasi kerja guru. Sebaliknya, jika interaksi ini memberikan nilai yang negatif, seperti konflik, ketidakadilan, dan ketidaksesuaian tugas, maka akan menurunkan prestasi kerja guru. Oleh itu, penting bagi individu untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang baik dengan mengoptimumkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Manakala pihak pentadbir dan organisasi, penting untuk memberikan sokongan dan fasiliti yang





memadai bagi kemudahan guru yang secara tidak langsung meningkatkan kecekapan dan prestasi kerja yang baik daripada guru.

ii. **Komitmen Kerja**

Komitmen kerja adalah sikap atau perasaan yang dimiliki oleh pekerja terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat ia bekerja. Teori Pertukaran Sosial menyatakan bahawa hubungan antara individu dapat difahami melalui interaksi pulangan yang saling menguntungkan. Dalam konteks komitmen kerja, Teori Pertukaran Sosial dapat menjelaskan bahawa hubungan antara pekerja dan organisasi tempat ia bekerja adalah hubungan interaksi pulangan yang ideal.



Menurut Teori Interaksi Sosial, pekerja akan cenderung memberi komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja jika pekerja berasakan bahawa organisasi tersebut memberikan pulangan yang cukup untuk memenuhi keperluan dan keinginan mereka. Pulangan yang dimaksud dalam teori ini meliputi gaji, sokongan, peluang pembangunan profesional, dan pengiktirafan terhadap prestasi kerja. Dalam hal ini, pekerja akan mudah terikat dan setia dengan organisasi jika mereka berasakan bahawa organisasi memberikan pulangan yang cukup dalam interaksi atas sumbangan kerja yang mereka lakukan. Sebaliknya, jika pekerja tidak diberikan pulangan yang cukup dalam organisasi, maka mereka cenderung untuk tidak setia, kurang terikat dan cenderung mencari alternatif pekerjaan yang lain.





iii. Kesetiaan

Kesetiaan kerja adalah sikap atau perasaan yang dimiliki oleh pekerja terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat pekerja itu bekerja, termasuk penglibatan, kepatuhan, dan dedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Teori Pertukaran Sosial menyatakan bahawa hubungan antara individu dapat difahami melalui interaksi pulangan atau sumber yang saling menguntungkan. Dalam konteks kesetiaan kerja, Teori Pertukaran Sosial dapat menjelaskan bahawa hubungan antara pekerja dan organisasi tempat ia bekerja adalah hubungan interaksi pulangan yang setimpal.

Dalam konteks kesetiaan kerja guru, Teori Pertukaran Sosial dapat menjelaskan bahawa guru akan cenderung menjadi setia pada sekolah atau organisasi tempatnya bekerja jikaguru berasakan bahawa sekolah tersebut memberikan sumber atau pulangan yang setimpal untuk memenuhi keperluan dan keinginan mereka sebagai guru. Pulangan atau sumber yang dimaksudkan dalam hal ini meliputi sokongan untuk pengembangan profesional, penghargaan dan pengiktirafan terhadap prestasi kerja, serta kemudahan fasiliti kerja yang baik. Oleh yang demikian, pihak pengurusan atau pentadbir sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kesetiaan kerja guru, termasuk dalam konteks interaksi pulangan dan sumber yang saling menguntungkan, agar dapat meningkatkan prestasi kerja guru seterusnya menghasilkan pelajar yang cemerlang.





iv. Pengekalan

Pengekalan kerja merujuk pada situasi seseorang yang seringkali bertukar-tukar pekerjaan atau berpindah-pindah tempat pekerjaan dalam waktu yang singkat, disebabkan oleh ketidakpuasan atau ketidakselesaian dengan pekerjaan yang dilakukan. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahawa hubungan sosial didasarkan pada interaksi pulangan dan sumber antara individu atau kelompok. Dalam hal ini, pekerjaan dianggap sebagai pulangan yang diperoleh individu dalam interaksi dengan organisasi tempat mereka bekerja. Seseorang yang kerap berganti pekerjaan atau berpindah tempat kerja dapat dianggap sebagai pelaku dalam interaksi sosial yang tidak seimbang dengan organisasi mereka. Mereka mungkin berasa bahawa organisasi tidak memberikan pulangan yang cukup bagi mereka atau tidak memenuhi keperluan mereka dalam interaksi tersebut. Sebaliknya, organisasi juga dapat berasakan jika individu tidak memberikan pulangan yang cukup bagi organisasi atau tidak memenuhi kehendak organisasi. Oleh itu, "pengekalan kerja" dapat dikaitkan dengan Teori Pertukaran Sosial kerana melibatkan interaksi pulangan antara individu dan organisasi.

Jika interaksi tidak seimbang atau tidak memuaskan, individu cenderung mencari organisasi lain yang dapat memberikan pulangan yang lebih sesuai dengan keperluan mereka. Teori Pertukaran Sosial dapat diaplikasikan untuk memahami kepuasan kerja guru. Dalam konteks ini, teori tersebut dapat dijelaskan sebagai sebuah proses interaksi antara guru dan organisasi tempat mereka bekerja, di mana guru memberikan sumbangan dalam bentuk masa, energi, dan keterlibatan mereka dalam pengajaran, sementara organisasi memberikan imbalan dalam bentuk gaji, sokongan, dan peluang untuk pengembangan profesional dalam kerjaya.



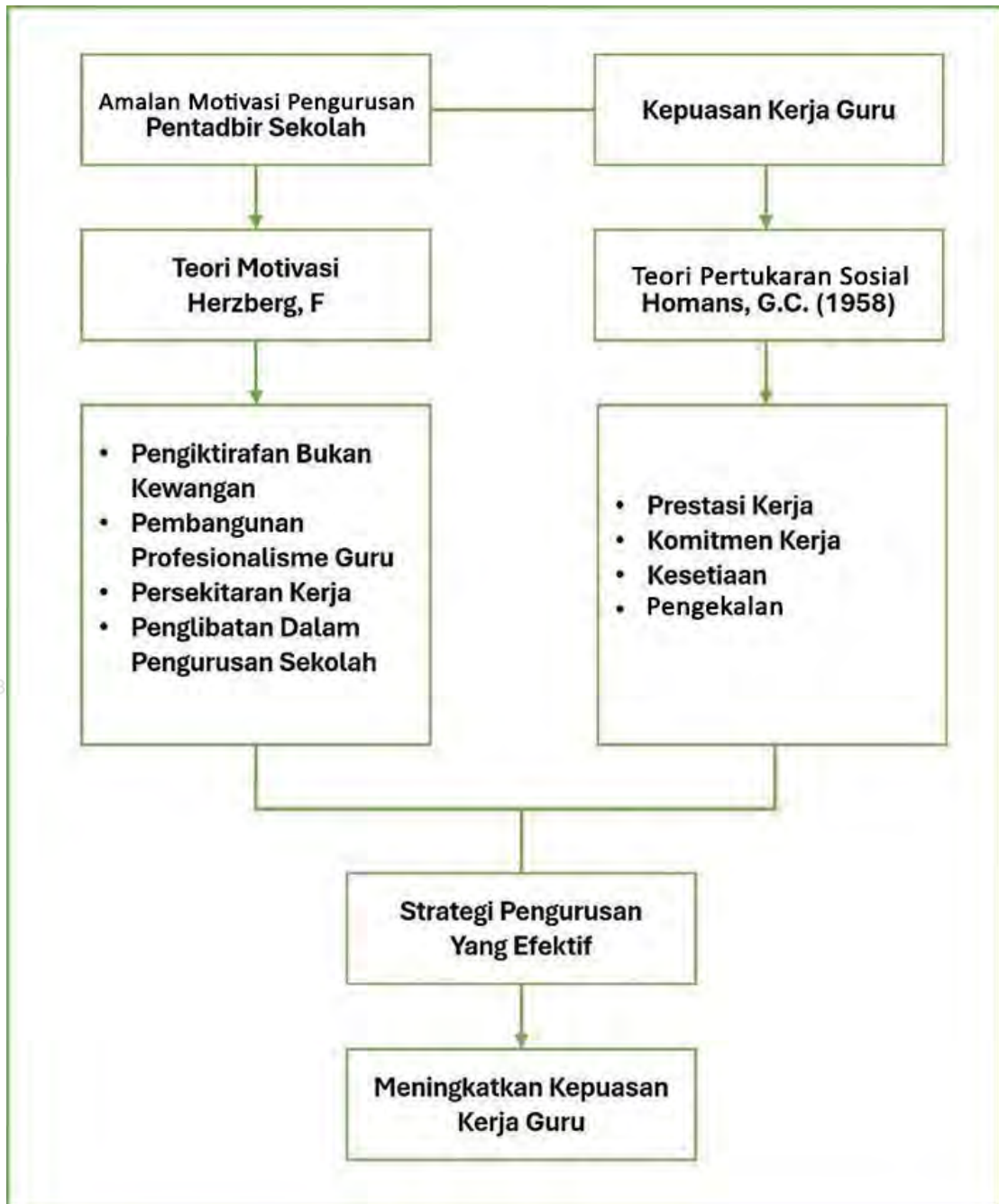


Teori Pertukaran Sosial ini berpendapat bahawa pengurus dan pentadbir mempunyai tanggungjawab untuk memperbaiki persekitaran kerja untuk pekerja merealisasikan potensi penuh mereka. Selain itu, juga bagi memastikan guru kekal bermotivasi, teori motivasi Herzberg turut diaplikasikan dalam membuktikan motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, iaitu teori digunakan untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja dari aspek Prestasi Kerja, Komitmen Kerja, Kesetiaan kepada organisasi selain mengurangkan Pengekalan guru-guru terlibat. Kesenambungan dari itu satu kerangka teori kajian telah dibina seperti dalam Rajah 1.1.



Rajah 1.1

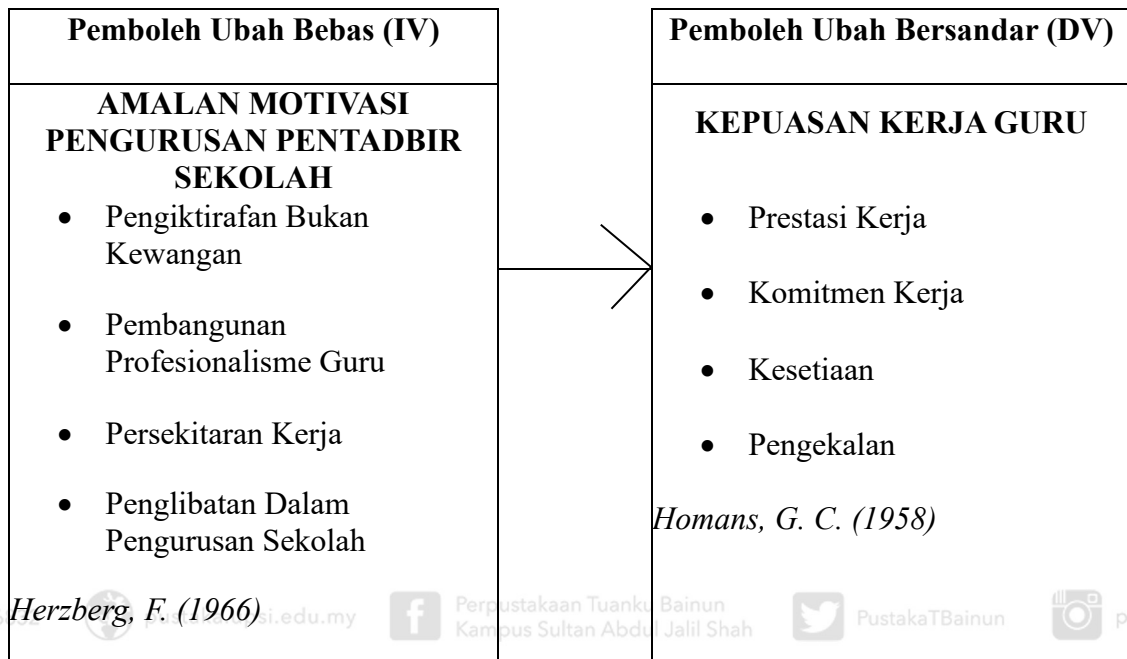
Kerangka Konseptual Kajian



1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1.2

Kerangka Konseptual Kajian



Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan aspek pengurusan pentadbir sekolah yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Apabila dua teori digabungkan, iaitu Teori Dua Faktor Herzberg (1966) dan Teori Pertukaran Sosial (1958) membentuk asas konseptual kajian ini. Kerangka konseptual dibina untuk membantu menjawab soalan dan menguji hipotesis, seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.2. Dalam kajian ini, dua faktor utama diukur: amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah (pemboleh ubah bebas) dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan (pemboleh ubah bersandar).

Untuk menjelaskan amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dalam kajian ini, penyelidik menggunakan Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1966) dan



sekaligus menjadi teori yang mendasari kajian ini. Konstruk yang diukur dalam kajian ini meliputi keempat-empat dimensi utama dalam Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1966), iaitu pengiktirafan bukan kewangan, pembangunan profesionalisme guru, persekitaran kerja dan penglibatan dalam pengurusan sekolah yang menjadi faktor motivasi dan faktor higiene. Faktor-faktor motivasi adalah faktor yang berhubungan dengan motivasi intrinsik seseorang untuk bekerja, manakala faktor-faktor higiene adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan ekstrinsik seseorang dengan pekerjaannya.

Teori Motivasi-Higiene Herzberg, juga dikenali sebagai Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory of Motivation*), dipilih kerana amat bersesuaian untuk menggambarkan amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah seperti pengetua, guru penolongkanan pentadbiran, guru penolong kanan hal ehwal murid dan guru penolong kanan kokurikulum dengan mengusulkan bahawa faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor higiene mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan pekerja di tempat kerja. Kajian ini mengkaji motivasi pengurus dan pekerja terhadap masa dan situasi yang memotivasikan mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan situasi dan masa yang memotivasikan mereka untuk bekerja dengan lebih sedikit. Faktor motivasi termasuk keperluan untuk mempunyai tugas yang mencabar dan bermakna, pengiktirafan, serta perkembangan dan pembangunan profesional. Manakala, faktor higien ini termasuklah gaji, persekitaran kerja fizikal, polisi organisasi, dan hubungan antara pentadbir dan staf.

Terdapat lima penentu utama motivasi individu untuk terlibat dalam kerja iaitu pencapaian, pengiktirafan, persekitaran kerja, kemajuan dan tanggungjawab. Sebaliknya, faktor yang menyumbang kepada kekurangan motivasi termasuk





penyeliaan, gaji dan imbuhan, suasana kerja, dan hubungan interpersonal di kalangan rakan sekerja (Norashid Othman & Hamzah Md. Omar, 2014). Dua faktor dalam motivasi ini dikenali sebagai '*dissatisfier-satisfier*', '*motivator hygiene*', dan ekstrinsik-instrinsik. Menurut penjelasan Herzberg (1966), individu didorong untuk mencapai kepuasan dan mengelakkan ketidakpuasan melalui dua faktor berbeza yang dikenali sebagai faktor hygiene (ekstrinsik), dan faktor pendorong (intrinsik).

Faktor utama ialah faktor yang membawa ketidakpuasan hati jika ditiadakan yang dipanggil faktor kebersihan (*higien factor*) dan faktor yang membawa kepada kepuasan iaitu faktor pendorong (*motivator factor*). Faktor ekstrinsik merangkumi hubungan sesama manusia, ganjaran, situasi tempat kerja, penyeliaan, dan polisi syarikat. Manakala, motivasi intrinsik termasuklah pencapaian, kejayaan, kepuasan dan peningkatan dalam kehidupan (Hwang & Chang, 2011; Ho & Goh, 2010). Dalam hal ini, kajian akan menekankan kepada hubungan amalan motivasi pengurusan pentadbir dengan motivasi kerja guru yang berkaitan dengan faktor kebersihan (*higien factor*) yang berkaitan dengan gaji, situasi kerja, kemudahan di tempat kerja, hubungan interpersonal dalam rakan sekerja, sikap terhadap rakan sekerja, keperluan untuk pencapaian peribadi, keperluan untuk perkembangan personal, promosi, latihan dan inisiatif.

Bagi menjelaskan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan dalam kajian ini pula, penyelidik telah merujuk kepada Teori Pertukaran Sosial dari Homans. Teori ini sangat berkait rapat dengan dunia psikologi manusia. Lebih tepatnya, Homans melihat akar Teori Interaksi sebagai behaviorisme, yang mempunyai pengaruh langsung ke atas sosiologi tingkah laku. Menurut teori ini, keputusan seseorang dalam melakukan interaksi sosial dipengaruhi oleh seberapa besar keuntungan yang diperoleh





dan seberapa besar perbelanjaan yang harus dikeluarkan. Dalam konteks kepuasan kerja guru, teori Homans mungkin dapat menjelaskan bagaimana guru memandang kepuasan kerja mereka sebagai hasil dari interaksi sosial yang terjadi antara guru dan sekolah. Misalnya, guru mungkin berasa puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memperoleh pengiktirafan dan penghargaan dari pentadbir, memiliki autonomi dalam mengajar, gaji yang cukup, dan dilibatkan dalam membuat keputusan di sekolah. Dalam hal ini, kepuasan kerja guru dilihat sebagai hasil dari interaksi sosial yang terjadi antara guru dan sekolah.

Keempat-empat konstruk daripada Teori Pertukaran Sosial merangkumi empat dimensi iaitu prestasi kerja, komitmen kerja, kesetiaan dan pengekaln telah digunakan dalam kajian ini. Jelas terbukti bahawa kerangka konseptual ini mampu mencapai objektif kajian secara menyeluruh kerana ia bertepatan dengan matlamat kajian untuk melihat keberkesanan amalan motivasi pengurusan pentadbir yang seharusnya berlandaskan pendekatan motivasi yang positif dengan pelbagai ganjaran supaya tahap kepuasan kerja guru-guru mampu meningkatkan produktiviti.

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat memberi panduan kepada penyelidik lain dan orang yang terlibat dalam mengurus dan menjalankan sekolah di Malaysia. KPM boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menilai sejauh mana kepuasan guru terhadap pekerjaan mereka dari segi pengiktirafan bukan kewangan, pembangunan profesional, persekitaran kerja, dan penglibatan dalam pentadbiran sekolah. KPM juga boleh mengenal pasti sebarang isu





dan membuat penambahbaikan kepada prosedur untuk meningkatkan peranan pentadbir sekolah. Selain itu, kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pihak pentadbir sekolah dan kementerian dalam merancang program dan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah di Perak dan berpotensi di seluruh negara Malaysia.

Selain itu, adalah menjadi harapan penyelidik agar kajian yang dijalankan ini dapat dijadikan sebagai satu bentuk dapatan yang dapat membantu pihak Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPNP) untuk memberi penegasan berkaitan amalan pentadbir sekolah yang lebih berkesan dan mendengar luahan rasa guru-guru bukan sekadar menurunkan arahan kepada pihak sekolah. Langkah-langkah perlu juga boleh dirangka oleh pihak Jabatan Pendidikan Negeri bagi memastikan perbelanjaan dan kewangan yang disediakan untuk pentadbir sekolah mampu meningkatkan kualiti persekitaran kerja sekaligus perbelanjaan besar yang telah dibuat oleh kerajaan dalam usaha memberi latihan dan menyediakan teknologi terkini selama ini dapat pulangan yang positif sejajar dengan prinsip *outcomes based budget*.

Manakala sebagai sebuah jabatan yang paling dekat dengan sekolah, adalah diharapkan melalui kajian yang dijalankan ini, PPD dapat merangka untuk menyediakan kaedah penambahbaikan amalan pentadbir sekolah sebagai medium antara guru dan pengurusan sekolah supaya tahap penglibatan guru-guru dengan sistem dan urustadbir sekolah menjadi semakin baik. Kajian ini juga membantu PPD dalam menawarkan maklumat penting kepada penggubal dasar, pentadbir sekolah, perancang, dan pelaksana kurikulum bagi memudahkan pengwujudan program yang boleh





memberi inspirasi kepada guru secara berkesan ke arah peningkatan potensi kerjaya dan kredibiliti mereka dalam bidang pendidikan.

Kajian ini juga diharap dapat memberi maklumat secukupnya kepada pihak sekolah tentang tahap kepuasan guru-guru yang mana dikenalpasti dari aspek komitmen kerja, prestasi kerja, kesetiaan kepada sekolah dan pengekalan yang kerap berlaku dengan cara memohon pencen awal mahupun bercuti tanpa gaji kerana tekanan yang diberikan oleh pentadbir sekolah selama ini. Dapatan dari kajian ini boleh digunakan oleh sekolah untuk membantu menyediakan monograf yang sesuai untuk mengubah gaya amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah. Selain itu juga pentadbir sekolah boleh memikirkan penyelesaian bagi masalah-masalah yang wujud termasuklah memberi kesedaran kepada guru-guru akan kepentingan melibatkan diri dan melakukan keputusan bersama dalam urustadbir sekolah.

Kajian yang dilakukan oleh Ho dan Goh pada tahun 2010 menunjukkan bahawa amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dalam kajian tersebut, hampir 85% guru yang terlibat menyatakan bahawa pengurusan sekolah yang baik mempunyai kesan yang positif terhadap kepuasan kerja mereka. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Wong dan Goh pada tahun 2015 menunjukkan bahawa amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dalam kajian tersebut, hampir 70% guru yang terlibat menyatakan bahawa mereka berasa lebih berpuas hati dengan kerja mereka apabila pengurusan pentadbir sekolah melaksanakan amalan yang baik.





Kajian ini memberi manfaat yang luas kepada guru, kerana ia membantu mereka memahami peranan pentadbir dengan lebih baik dan mendorong mereka untuk lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Ia juga membantu menangani masalah dengan pentadbir sekolah untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran yang lebih baik untuk pelajar. Selain itu, kajian ini bertujuan untuk membantu pentadbir memperbaiki amalan pengurusan dan perhubungan mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Kajian itu juga diharapkan dapat membantu Pejabat Pendidikan Daerah di Perak dalam menilai, merancang dan melaksanakan program untuk guru sekolah menengah di negeri ini.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini tertumpu kepada guru sekolah menengah di negeri Perak yang bertugas di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Secara khusus, penyelidik memilih guru sekolah menengah kebangsaan yang memainkan peranan dalam pengurusan pentadbiran, seperti pengetua dan guru penolong kanan. Kajian ini akan dijalankan di sekolah menengah kebangsaan di Perak kerana mereka mewakili sekolah serupa di seluruh Malaysia, menggunakan kurikulum dan sukatan pelajaran mata pelajaran yang sama. Adalah penting untuk ambil perhatian bahawa kajian ini tidak termasuk jenis sekolah menengah kebangsaan yang lain.

Walau bagaimanapun, adalah penting untuk ambil perhatian bahawa dapatan kajian ini mungkin tidak digunakan untuk jenis sekolah yang berbeza, kerana terdapat pelbagai perbezaan dalam struktur organisasi, demografi pelajar, dasar, gaya kepimpinan dan amalan pentadbiran dalam kalangan institusi pendidikan. Oleh itu,





fokus kajian ini terhad kepada perspektif dan tingkah laku guru sekolah menengah di Perak, Malaysia. Keputusan adalah berdasarkan respons kumpulan khusus ini dan mungkin tidak boleh digeneralisasikan dengan pentadbir sekolah atau kepuasan kerja guru lain.

Penentuan jumlah sampel yang terlibat dari dua belas buah daerah dalam negeri Perak ditentukan pula dengan menggunakan teknik pensampelan rawak mudah yang menjadikan jumlah responden seramai 480 orang mengikut jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Dua pemboleh ubah utama yang diukur dalam kajian ini adalah amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dan kepuasan kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah kebangsaan yang merujuk kepada Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1966) dan Teori Pertukaran Sosial (1961).



Oleh itu, data yang dikumpul hanyalah berdasarkan tanggapan responden terhadap empat dimensi amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah yang dinyatakan oleh Herzberg (1966). Dimensi-dimensi ini ialah pengiktirafan bukan kewangan, pembangunan profesionalisme guru, persekitaran kerja, dan penglibatan dalam pengurusan sekolah. Respon terhadap kepuasan kerja guru pula terhad kepada Teori Pertukaran Sosial Homans (1961) yang terdiri daripada prestasi kerja, komitmen kerja, kesetiaan dan pengekalan. Faktor atau pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang tidak diukur dalam kajian ini mungkin mempunyai kesan ke atas kepuasan kerja guru.

Akhir sekali, kajian ini adalah kajian tinjauan deskriptif yang menggunakan instrumen soal selidik. Seterusnya kajian ini akan dianalisis menggunakan perisian SPSS 27.0 dan hanya melibatkan kaedah penganalisan data seperti peratus, min,





sisihan piawai, korelasi, ANOVA sehalai dan Korelasi Pearson. Oleh itu, segala proses penganalisan data dan dapatan kajian ini adalah berdasarkan kepada kajian yang dilakukan terhadap kumpulan kajian ini iaitu guru-guru sekolah menengah kebangsaan di negeri Perak. Maka, segala data yang diperoleh dianggap benar untuk menggambarkan situasi sebenar sebagai usaha untuk mencapai objektif dan persoalan kajian.

1.11 Definisi Operasional

Bahagian ini akan menyenaraikan istilah penting yang digunakan dalam kajian ini, di mana definisi yang dinyatakan adalah tertakluk kepada dua pemboleh ubah utama kajian iaitu amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dan tahap kepuasan kerja guru. Definisi operasi yang dinyatakan ini juga adalah bersesuaian dengan kerangka konseptual serta bersesuaian dengan tujuan dan objektif kajian.

1.11.1 Pentadbir Sekolah

Pentadbir sekolah, menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), merujuk kepada individu yang bertanggungjawab memastikan pengurusan sekolah menengah kebangsaan berjalan dengan lancar dan berkesan. Pentadbir ini terdiri daripada Pengetua, Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, dan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, yang menguruskan pelbagai aspek seperti kewangan, sumber manusia, perkhidmatan, kokurikulum, serta menjaga hubungan





dengan komuniti dan ibu bapa (KPM, 2013). Selain itu, mereka bertanggungjawab melaksanakan dasar-dasar sekolah dan memastikan persekitaran pembelajaran yang kondusif bagi pelajar dan guru. Berdasarkan kajian Mortimore (1995) dalam Idris dan Hamzah (2012), pentadbir sekolah diberi autonomi oleh pihak pengurusan atasan untuk melaksanakan pelbagai skop pengurusan yang merangkumi bidang pentadbiran, kurikulum, hal ehwal murid, dan perhubungan sekolah. Dalam konteks teori motivasi Herzberg (1966), pentadbir sekolah bukan sahaja bertanggungjawab terhadap aspek pengurusan tetapi juga memainkan peranan penting dalam memotivasi guru melalui faktor-faktor motivasi seperti pengiktirafan, pencapaian, dan peluang pembangunan profesional. Pentadbir sekolah perlu menyediakan sokongan yang mencukupi bagi memastikan guru sentiasa bermotivasi dan dapat memberikan pengajaran yang berkualiti, yang secara langsung memberi kesan positif kepada pencapaian akademik dan perkembangan holistik pelajar.



1.11.2 Amalan Motivasi Pengurusan Pentadbir Sekolah

Amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah merujuk kepada tindakan yang dilakukan secara berterusan dan konsisten dalam memastikan kelancaran pentadbiran sekolah. Berdasarkan teori motivasi Herzberg (1966), pengurusan pentadbir sekolah perlu mengambil kira kedua-dua faktor motivasi dan faktor higienik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Faktor motivasi, seperti pengiktirafan, pencapaian, dan peluang pembangunan profesional, berperanan penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi guru. Sebaliknya, faktor higienik seperti persekitaran kerja dan kebajikan asas tidak memberikan motivasi jangka panjang, tetapi jika diabaikan, boleh





menyebabkan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966). Pengurusan pentadbir sekolah yang baik melibatkan keperibadian pemimpin, proses motivasi, iklim sekolah, dan penghargaan terhadap guru, yang kesemuanya penting dalam memastikan kepuasan kerja guru. Dalam konteks kajian ini, amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah termasuk menyediakan peluang pembangunan profesional yang mencukupi, mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, serta melibatkan guru dalam membuat keputusan dan aktiviti sekolah. Penglibatan guru dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah memberi kesan positif kepada motivasi dan kepuasan kerja mereka, yang seterusnya dapat meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan (Herzberg, 1966; Zakaria et al., 2016).



Pengiktirafan bukan kewangan merujuk kepada bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu tanpa melibatkan ganjaran kewangan, seperti pujian, sijil penghargaan, atau pengiktirafan verbal. Menurut Herzberg (1966), pengiktirafan bukan kewangan adalah salah satu faktor motivasi yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja kerana ia memenuhi keperluan psikologi pekerja untuk dihargai atas sumbangan mereka. Dalam konteks sekolah, pengiktirafan bukan kewangan kepada guru boleh berupa surat pujian, penghargaan dalam majlis rasmi, atau pengiktirafan dalam mesyuarat, yang semuanya dapat memupuk rasa dihargai dan meningkatkan komitmen guru terhadap tugas mereka. Konting (2000) menyatakan bahawa pengiktirafan bukan kewangan, seperti pemberian penghargaan secara konsisten dan adil, dapat meningkatkan motivasi guru dan membantu mereka merasa lebih terikat kepada





organisasi. Pengurusan yang bijak akan menggunakan pengiktirafan bukan kewangan sebagai alat untuk memotivasi guru, memastikan mereka merasa dihargai, serta meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi keseluruhan sekolah (Herzberg, 1966; Konting, 2000).

1.11.4 Pembangunan Profesionalisme Guru

Pembangunan profesionalisme guru merujuk kepada usaha berterusan yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan kecekapan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Menurut Avidov-Ungar (2016), pembangunan profesionalisme melibatkan pengalaman formal dan tidak formal yang dihadiri oleh guru sepanjang kerjaya mereka, bermula dari latihan awal sehingga ke tahap persaraan. Ini termasuk kursus, bengkel, pendidikan berterusan, dan program pembangunan kemahiran yang membantu guru mencapai tahap keberkesanan pengajaran yang lebih tinggi. Dalam konteks teori motivasi Herzberg (1966), pembangunan profesionalisme adalah salah satu faktor motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, kerana ia memberikan peluang kepada guru untuk mencapai pencapaian peribadi dan profesional. Guru yang diberikan peluang untuk terus meningkatkan kemahiran mereka akan lebih bermotivasi dan komited terhadap tugas mereka, serta lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu menyediakan peluang pembangunan profesional yang mencukupi bagi memastikan guru sentiasa bermotivasi dan mampu memberikan pengajaran yang berkualiti (Herzberg, 1966; OECD, 2013).





1.11.5 Persekitaran Kerja

Persekitaran kerja merujuk kepada keadaan fizikal, sosial, dan psikologi tempat kerja yang mempengaruhi kesejahteraan dan prestasi individu. Menurut Herzberg (1966), faktor persekitaran kerja tergolong dalam kategori faktor higienik, yang walaupun tidak memberikan motivasi jangka panjang, adalah penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Dalam konteks sekolah, persekitaran kerja meliputi suasana bilik darjah, kelengkapan fasiliti sekolah, hubungan antara rakan sekerja, serta sokongan daripada pentadbir sekolah. Persekitaran yang kondusif dan menyokong bukan sahaja dapat meningkatkan motivasi guru, tetapi juga memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Zakaria et al. (2016) menyatakan bahawa persekitaran kerja yang baik, seperti ruang kelas yang selesa, kemudahan yang lengkap, dan komunikasi yang jelas antara guru dan pentadbir, dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan membantu mereka mengekalkan prestasi yang baik. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu memastikan bahawa faktor persekitaran kerja, seperti sokongan sosial, kemudahan fizikal, dan suasana organisasi, dipelihara untuk menjamin kesejahteraan dan kepuasan kerja guru (Herzberg, 1966; Zakaria et al., 2016).

1.11.6 Penglibatan dalam Pengurusan Sekolah

Penglibatan dalam pengurusan sekolah merujuk kepada penyertaan guru dalam proses membuat keputusan, pelaksanaan projek, dan aktiviti-aktiviti pengurusan sekolah. Menurut Herzberg (1966), penglibatan ini merupakan salah satu faktor motivasi yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, kerana guru yang terlibat dalam



pentadbiran sekolah berasa lebih dihargai dan berperanan dalam mempengaruhi perjalanan sekolah. Penglibatan ini juga meliputi penyertaan dalam merancang dasar sekolah, perhubungan dengan pihak berkepentingan seperti ibu bapa dan masyarakat, serta sumbangan dalam membuat keputusan mengenai hal-hal berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran. Kajian oleh Zakaria et al. (2016) menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam pengurusan sekolah tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mempengaruhi prestasi mereka secara positif. Apabila guru merasa bahawa mereka terlibat secara aktif dalam pengurusan sekolah, mereka akan lebih bermotivasi dan berkomitmen untuk mencapai matlamat sekolah. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu memberikan peluang yang mencukupi kepada guru untuk terlibat dalam pengurusan sekolah bagi meningkatkan rasa kepunyaan dan komitmen mereka terhadap tugas dan organisasi (Herzberg, 1966; Zakaria et al., 2016).

1.11.7 Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru merujuk kepada tahap kepuasan emosi yang dialami oleh guru terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti pengiktirafan, pencapaian, komitmen kerja, dan suasana persekitaran kerja. Menurut Herzberg (1966), kepuasan kerja ditentukan oleh faktor motivasi dan higienik, di mana faktor motivasi seperti pencapaian dan pengiktirafan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja. Zakaria et al. (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keseimbangan antara perasaan positif dan negatif seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang boleh dipengaruhi oleh ganjaran yang diterima, suasana kerja, serta sokongan daripada pentadbir dan rakan sekerja. Dalam konteks



guru, kepuasan kerja merangkumi elemen seperti pencapaian prestasi pengajaran, komitmen kepada sekolah, kesetiaan kepada organisasi, dan penglibatan dalam pengurusan sekolah. Apabila guru merasa dihargai dan diberikan peluang untuk berkembang, mereka cenderung untuk lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka, yang secara langsung mempengaruhi prestasi mereka dalam pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, penting bagi pentadbir sekolah untuk menyediakan suasana kerja yang kondusif dan memenuhi faktor motivasi bagi meningkatkan kepuasan kerja guru (Herzberg, 1966; Zakaria et al., 2016).

1.12 Rumusan

Kementerian pendidikan Malaysia (KPM, 2013) menyatakan kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada tiga aspek iaitu kepimpinan dan pentadbiran, pembangunan profesionalisme guru, serta pengajaran dan pembelajaran. Bertepatan dengan itu, kajian mengenai amalan motivasi pengurusan pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru ini wajar untuk dijalankan memandangkan ia melibatkan keberkesanan pengurusan sekolah yang seterusnya boleh memberi impak kepada sistem pendidikan negara. Pendidikan adalah salah satu elemen yang paling berkuasa untuk membawa perubahan yang diperlukan untuk dicapai pembangunan mampan (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, 2008). Guru adalah pelakon utama dalam proses ini dan peranan pentadbir sekolah adalah jambatan untuk membangunkan kapasiti dan potensi guru untuk menyampaikan pendekatan pendidikan yang mampan.

