



**PENGARUH ORGANISASI PEMBELAJARAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN
HARIAN NEGERI PERAK**



BADROL HISHAM BIN ABDULLAH ISHAK

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2019





**PENGARUH ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN HARIAN
NEGERI PERAK**

BADROL HISHAM BIN ABDULLAH ISHAK



**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEHI IJAZAH SARJANA PENGURUSAN
(PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA)
(MOD PENYELIDIKAN)**

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

2019





PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah SWT yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Syukur Alhamdulillah kerana dengan izin-Nya, maka penyelidikan dan penulisan disertasi ini menjadi kenyataan. Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak ternilai terutamanya kepada Umi dan isteri kesayangan, Haszawati serta anak-anak; Nurul Huda, Nur Balqis, Nur Adam dan Nurin Aisyah, di atas doa mereka. Terima kasih juga saya ucapkan kepada Dr. Mahaliza Mansor selaku penyelia atas bimbingan dan nasihat yang telah diberi semasa menjalankan kajian ini. Penghargaan dan terima kasih juga dirakamkan kepada Bahagian Tajaan, KPM, di atas anugerah tajaan pengajian; Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri Perak, atas kebenaran yang diberi bagi menjalankan kajian; pengetua-pengetua dan guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian negeri Perak yang terlibat, atas kerjasama yang baik semasa kajian ini dijalankan dan akhirnya kepada rakan-rakan yang bersama-sama bercuti belajar, antaranya - Roslina, Syaubari, Saidil Mazlan, Haizul Rasdy, Harkimi, Fauzi dan lain-lain, yang telah memberi banyak sokongan, bantuan dan dorongan kepada saya. Hanya Allah SWT jua yang membalas segala budi baik mereka. Semoga Allah memberkahi hidup kita semua, di dunia dan di akhirat.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan harian (SMKh) Negeri Perak. Pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan rentas yang menggunakan soal selidik telah digunakan dalam kajian ini. Sampel terdiri daripada 374 orang guru dari 50 buah SMK. Data dianalisis menggunakan ujian-*t*, ANOVA sehalu, MANOVA faktorial 3x2, dan regresi pelbagai. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap organisasi pembelajaran ($\min = 4.14$) dan kepuasan kerja keseluruhan ($\min = 4.71$) adalah pada tahap yang tinggi. Analisis ANOVA sehalu menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap organisasi pembelajaran: $F(3, 370) = .915, p = .434$. Analisis MANOVA faktorial 3x2 menunjukkan terdapat kesan utama gred perkhidmatan [$F(3, 960) = 1.937, p = .027 < .05$] yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran, kepuasan kerja faktor ekstrinsik dan kepuasan kerja faktor intrinsik. Walaubagaimanapun, tidak ada kesan utama jantina [$F(3, 363) = 1.404, p = .241 < .05$] dan kesan interaksi Jantina dan Gred perkhidmatan [$F(9, 883) = 1.622, p = .104 < .05$]. Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa pemboleh ubah organisasi pembelajaran iaitu pembelajaran berkumpulan ($\beta = .298, p = 0.00$) merupakan pengaruh utama terhadap kepuasan kerja guru diikuti visi bersama ($\beta = .210, p = 0.00$). Sejumlah 20.3 peratus variasi di dalam kepuasan kerja keseluruhan diterangkan oleh pemboleh ubah bebas. Kesimpulannya, organisasi pembelajaran mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru SMK di Perak. Implikasi kajian menunjukkan organisasi pembelajaran boleh meningkatkan kepuasan kerja guru dan sesuai dipraktikkan oleh semua pemimpin sekolah untuk pembangunan sekolah.





THE INFLUENCE OF LEARNING ORGANIZATION TOWARDS THE TEACHERS' JOB SATISFACTION IN DAILY SECONDARY SCHOOL IN PERAK

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the effect of learning organization on job satisfaction of the national secondary school teachers (SMKh) of Perak. A quantitative approach with a cross-sectional study using questionnaires was used in this study. The sample consists of 374 teachers from 50 SMKh. The data were analyzed using t-test, one way ANOVA, 3x2 factorial MANOVA, and multiple regressions. The results showed that the level of learning organization (mean = 4.14) and the overall job satisfaction (mean = 4.71) is at a high level. ANOVA analysis showed that there was no significant difference between age factor towards the learning organization practice: $F(3, 370) = .915, p = .434$. MANOVA factorial analysis of 3x2 shows that there is a significant effect of service grade [$F(3, 960) = 1.937, p = .027 < .05$] towards learning organization practice, extrinsic job satisfaction and intrinsic job satisfaction. However, there is no major effect of gender [$F(3, 363) = 1.404, p = .241 < .05$] and interaction effects between Gender and Service grade [$F(9, 883) = 1.622, p = .05$]. The findings also indicated that learning organization variable i.e. team learning ($\beta = .298, p = 0.00$) was the main influence on teachers' job satisfaction followed by shared vision ($\beta = .210, p = 0.00$). A total of 20.3 percent variation in overall job satisfaction is explained by the independent variables. In conclusion, learning organization influenced the job satisfaction of teachers of Perak SMKh. The implications of the study show that learning organization can improve teachers' job satisfaction and is ideally to be practiced by all school leaders for school development.





KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN DISERTASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
SENARAI LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	5
1.4 Tujuan Kajian	7
1.5 Objektif Kajian	7
1.6 Soalan Kajian	8
1.7 Hipotesis Kajian	9
1.8 Kerangka Konseptual Kajian	10
1.9 Kepentingan Kajian	18





1.10 Batasan Kajian	20
1.11 Definisi Operasional	21
1.12 Rumusan	30

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	31
2.2 Konsep Organisasi Pembelajaran	32
2.3 Model-model Utama Organisasi Pembelajaran	35
2.3.1 Model Watkins dan Marsick (1993, 1997)	35
2.3.2 Model Marquardt (2011)	37
2.3.3 Model Senge (1990)	40
2.4 Sintesis Tiga Model Utama Organisasi Pembelajaran	46
2.5 Konsep Kepuasan Kerja	52
2.6 Teori-teori Utama Berkaitan Kepuasan Kerja	56
2.6.1 Teori Keperluan Maslow (1943)	56
2.6.2 Teori <i>Affect</i> Locke (1969)	58
2.6.3 Teori <i>Motivator-Hygiene</i> Herzberg	59
2.7 Literatur Berkaitan Kepuasan Kerja	61
2.8 Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Kepuasan Kerja	70
2.9 Rumusan	75

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pendahuluan	76
3.2 Reka Bentuk Kajian	77
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	78
3.3.1 Teknik Pensampelan	79
3.4 Instrumen Kajian	80



3.4.1	Bahagian A – Konstruk Organisasi Pembelajaran di Sekolah	81
3.4.2	Bahagian B – Konstruk Kepuasan Kerja Guru	82
3.4.3	Bahagian C – Demografi	83
3.4.4	Penterjemahan Instrumen Kajian	84
3.4.5	Prosedur Konsistensi Dalam - Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat-alat Pengukuran	86
3.5	Kajian Rintis	87
3.5.1	Kesahan Kandungan – Kajian Rintis Bersama Pakar	88
3.5.2	Kesahan Kandungan	89
3.5.3	Penambakan Selepas Kajian Rintis	90
3.5.4	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis (Instrumen Akhir)	114
3.5	Prosedur Pengumpulan Data Sebenar	119
3.6	Kaedah Menganalisis Data	120
3.6.1	Analisis Deskriptif	120
3.6.2	Analisis Inferensi	123
3.6.3	Analisis Ujian- <i>t</i> Bebas	123
3.6.4	Analisis ANOVA Sehalu	124
3.6.5	Analisis MANOVA Faktorial 3x2	125
3.6.6	Analisis Regresi Pelbagai	127
3.7	Rumusan	129

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	130
4.2	Ujian Kenormalan Data Sebagai Pra-syarat Statistik Inferensi	132
4.2.1	Normaliti	132

4.2.2	Lineariti dan Homoskedastisiti	134
4.2.3	Multikolinerariti	135
4.2.4	Nilai Ekstrem (<i>Outliers</i>)	137
4.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	140
4.4	Profail Demografi Responden	141
4.5	Analisis Data Deskriptif (Bilangan, Skor Min, dan Tahap)	143
4.6	Analisis Inferensi	146
4.6.1	Ujian- <i>t</i> Bebas	146
4.6.2	ANOVA Sehalu Dengan Ujian <i>post-hoc</i> Tukey HSD	148
4.6.3	MANOVA Faktorial 3x2	149
4.6.4	Regresi Pelbagai	158
4.7	Rumusan	167

BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	168
5.2	Perbincangan dapatan kajian	169
5.2.1	Apakah Tahap Organisasi Pembelajaran Dalam Kalangan Guru-guru Smkh Di Perak Dari Segi Penguasaan Kendiri, Model Mental, Visi Bersama, Pembelajaran Berkumpulan dan Pemikiran Sistem?	172
5.2.2	Apakah Tahap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru-guru SMK di Perak Dari Segi KKFE, KKFI dan KKK?	175
5.2.3	Adakah Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Lokasi Sekolah (Luar Bandar dan Bandar) Terhadap Organisasi Pembelajaran?	179
5.2.4	Adakah Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Faktor Umur Terhadap Organisasi Pembelajaran?	181
5.2.5	Adakah Terdapat Kesan Utama Jantina dan Gred Perkhidmatan Terhadap Organisasi Pembelajaran, KKFE dan KKFI Dalam Kalangan Guru-guru SMK di Perak?	185

5.2.6	Adakah Faktor Konstruk-Konstruk Organisasi Pembelajaran Iaitu Penguasaan Kendiri, Model Mental, Visi Bersama, Pembelajaran Berkumpulan dan Pemikiran Sistem Menjadi Peramal Signifikan Kepada KKFE, KKFI dan KKK?	186
5.3	Implikasi Kajian	191
5.3.1	Implikasi Kepada Teori	192
5.3.2	Implikasi Kepada Amalan	193
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	194
5.5	Rumusan	196
	RUJUKAN	198
	LAMPIRAN	



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
2.1	Sintesis Tambahan Model-Model Utama Organisasi Pembelajaran	49
2.2	Sintesis Teori-Teori Motivasi / Kepuasan	55
3.1	Taburan Guru-Guru Negeri Perak Mengikut Daerah	78
3.2	Taburan Guru-Guru Negeri Perak Mengikut Zon	80
3.3	Pecahan Item Instrumen Kajian	84
3.4	Nilai Alfa Cronbach	86
3.5	Maklum Balas Pakar	92
3.6	Maklum Balas Responden Kajian Rintis	94
3.7	Kepencongan dan Kecerunan Kajian Rintis	96
3.8	Indeks Kesepadanan Untuk EFA	100
3.9	<i>Rotated Component Matrix Item Organisasi Pembelajaran Pengkategorian Pertama</i>	103
3.10	<i>Rotated Component Matrix Item Organisasi Pembelajaran Pengkategorian Kedua</i>	105
3.11	<i>Rotated Component Matrix Item KKFE Pengkategorian Pertama</i>	107
3.12	<i>Rotated Component Matrix Item KKFE Pengkategorian Kedua</i>	109
3.13	<i>Rotated Component Matrix Item KKFI Pengkategorian Pertama</i>	111
3.14	<i>Rotated Component Matrix Item KKFI Pengkategorian Kedua</i>	113



**No. Jadual****Muka Surat**

3.15	Analisis Konsistensi Dalam Kajian Rintis	114
3.16	Penyataan Item Akhir	117
3.17	Interpretasi Skor Min Tahap Organisasi Pembelajaran	121
3.18	Interpretasi Skor Min Tahap Kepuasan Kerja	122
4.1	Min, Sisihan Piawai, Kepencongan dan Kecerunan Bagi Konstruk Organisasi Pembelajaran, KKFE, KKFI dan KKK (Sebelum Penyingkiran Nilai Ekstrim)	133
4.2	Min, Sisihan Piawai, Kepencongan dan Kecerunan Bagi Konstruk Organisasi Pembelajaran, KKFE, KKFI dan KKK (Selepas Penyingkiran Nilai Ekstrim)	134
4.3	Diagnostik Kolineariti Organisasi Pembelajaran Dengan KKFE	136
4.4	Diagnostik Kolineariti Organisasi Pembelajaran Dengan KKFI	136
4.5	Diagnostik Kolineariti Organisasi Pembelajaran Dengan KKK	136
4.6	<i>Collinearity Diagnostics</i> KKFE, KKFI dan KKK	137
4.7	<i>Casewise Diagnostics^a</i> KKFE	138
4.8	<i>Casewise Diagnostics^a</i> KKFI	138
4.9	<i>Casewise Diagnostics^a</i> KKK	138
4.10	Ujian Jarak Mahalanobis dan Cook KKFE	139
4.11	Ujian Jarak Mahalanobis dan Cook KKFI	139
4.12	Ujian Jarak Mahalanobis dan Cook KKK	139
4.13	Jadual Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	141
4.14	Taburan Responden Kajian Mengikut Jantina, Zon dan Lokasi Sekolah Responden	142
4.15	Taburan Responden Kajian Mengikut Jantina, Umur, Pengalaman Mengajar dan Gred	142



**No. Jadual****Muka Surat**

4.16	Skor Min Setiap Konstruk Organisasi Pembelajaran Mengikut Zon Negeri Perak	144
4.17	Skor Min Setiap Konstruk KKFE Mengikut Zon Negeri Perak	145
4.18	Skor Min Setiap Konstruk KKFI Mengikut Zon Negeri Perak	145
4.19	Skor Min Setiap Konstruk KKK Mengikut Zon Negeri Perak	146
4.20	Ujian- t Perbandingan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Lokasi Sekolah	147
4.21	Ringkasan Ujian ANOVA Sehalu Perbandingan Umur Terhadap Organisasi Pembelajaran	149
4.22	<i>Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a</i>	150
4.23	<i>Multivariate Tests Wilks' Lambda</i>	151
4.24	Ujian Levene	151
4.25	Ujian <i>Between-Subjects Effects</i>	152
4.26	<i>Pairwise Comparisons</i> Jantina	153
4.27	Ujian <i>Multivariate</i> Jantina	154
4.28	<i>Pairwise Comparisons</i> Gred Perkhidmatan	155
4.29	Ujian <i>Multivariate</i> Gred Perkhidmatan	157
4.30	Ujian <i>Univariate</i> Gred Perkhidmatan	157
4.31	<i>Model Summary</i> Konstruk Organisasi Pembelajaran Sebagai Peramal Signifikan Kepada KKFE	159
4.32	ANOVA Konstruk Organisasi Pembelajaran Sebagai Peramal Signifikan Kepada KKFE	159
4.33	Analisis Regresi Pelbagai Bagi Pemboleh Ubah Konstruk Organisasi Pembelajaran Yang Menjadi Peramal KKFE	160



**No. Jadual****Muka Surat**

4.34	<i>Model Summary</i> Konstruk Organisasi Pembelajaran Sebagai Peramal Signifikan Kepada KKFI	161
4.35	ANOVA Konstruk Organisasi Pembelajaran Sebagai Peramal Signifikan Kepada KKFI	161
4.36	Analisis Regresi Pelbagai Bagi Pemboleh Ubah Konstruk Organisasi Pembelajaran Yang Menjadi Peramal KKFI	162
4.37	<i>Model Summary</i> Konstruk Organisasi Pembelajaran Sebagai Peramal Signifikan Kepada KKK	166
4.38	ANOVA Konstruk Organisasi Pembelajaran Sebagai Peramal Signifikan Kepada KKK	164
4.39	Analisis Regresi Pelbagai Bagi Pemboleh Ubah Konstruk Organisasi Pembelajaran Yang Menjadi Peramal KKK	165
4.40	Pengujian Hipotesis	166





SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	17
2.1	Model Organisasi Pembelajaran Senge (1990)	41
2.2	Teori Keperluan Maslow (1943)	56
2.3	Konstruk Berasingan Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja Mengikut Teori <i>Motivator-Hygiene</i> Herzberg (1959)	61
3.1	Langkah-langkah Penilaian Soal Selidik	88



SENARAI SINGKATAN

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BPSM	Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
EFA	<i>Exploratory factor analysis</i>
IPG	Institut Pendidikan Guru
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPN Perak	Jabatan Pendidikan Negeri Perak
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KKFE	kepuasan kerja faktor ekstrinsik
KKFI	kepuasan kerja faktor intrinsik
KKK	Kepuasan kerja keseluruhan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMKh	Sekolah Menengah Kebangsaan harian
SPSS	<i>Statistical Packages for the Social Sciences</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>



SENARAI LAMPIRAN

- | | |
|---|--|
| A | 50 buah SMK _h Terpilih |
| B | Kelulusan BPPDP |
| C | Kebenaran JPN Perak |
| D | Kepencongan dan Kecerunan Konstruk Kajian Rintis |
| E | Korelasi Antara Item - EFA Organisasi pembelajaran |
| F | Korelasi Antara Item - EFA KKFE |
| G | Korelasi Antara Item - EFA KKFI |
| H | <i>Normal P-P Plot dan Scatterplot</i> |
| I | Matriks Kolerasi Konstruk-konstruk Organisasi Pembelajaran Dengan KKFE, KKFI dan KKK |
| J | <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriks Kolerasi Konstruk-konstruk KKFE Dengan Organisasi Pembelajaran 2. Matriks Kolerasi Konstruk-konstruk KKFI Dengan Organisasi Pembelajaran 3. Matriks Kolerasi KKK Dengan Organisasi Pembelajaran 4. Matriks Kolerasi KKK Dengan Konstruk Penyeliaan |
| K | Instrumen Kajian Pra EFA |
| L | Instrumen Kajian Pasca EFA |





BAB 1

PENGENALAN



Huraian dalam bab ini akan membincangkan beberapa aspek penting dalam sesebuah kajian empirikal. Aspek-aspek yang diperjelaskan termasuklah latar belakang kajian yang menggambarkan senario pendidikan secara umum dari aspek organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja. Pernyataan masalah kajian membincangkan jurang kajian. Tujuan kajian, objektif kajian, soalan kajian dan hipotesis kajian ditetapkan untuk dijawab serta diuji dalam kajian ini. Huraian mengenai teori dan kerangka kajian digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara pemboleh ubah yang dikaji.





Seterusnya kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional diperjelaskan bagi memudahkan pembaca dan pengkaji lain memahami skop kajian ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kecemerlangan dan peningkatan dalam prestasi sesebuah sekolah tidak berlaku begitu sahaja. Untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan, prestasi sekolah dilihat sebagai fokus utama. Kecemerlangan tersebut perlu berpadu dengan ketiga-tiga aspek berikut iaitu kepimpinan dan pentadbiran, pembangunan profesionalisme guru serta pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013). Oleh sebab itu, kegagalan sekolah memenuhi hasrat tersebut dilihat sebagai suatu perkara yang amat membimbangkan kerana sekolah merupakan sebuah organisasi pembelajaran yang mengamalkan budaya pembelajaran sepanjang masa (DuFour, 1997; Silins, Zarins, & Mulford, 2002; Bowen, Ware, Rose, & Powers, 2007; Rosnah & Muhammad Faizal, 2013; Schechter & Mowafaq, 2013; Rosnah, Muhammad Faizal & Saedah, 2016).

Idea organisasi pembelajaran dalam konteks teori pengurusan dibangunkan oleh Argyris dan Schon (1978) dan idea ini mengalami evolusi hasil daripada penyelidikan-penyelidikan mengenainya dan menjadi keutamaan di awal tahun 1990an. Konsep organisasi pembelajaran dipopularkan oleh buku terlaris Senge (1990), *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization"* yang memperkenalkan organisasi pembelajaran sebagai format organisasi yang relevan dengan persekitaran ekonomi global yang semakin meningkat. Konsep ini





mencadangkan pembelajaran secara formal dan tidak formal dilakukan secara berkesan dan berterusan oleh ahli organisasi sebagai kaedah meningkatkan prestasi dan kualiti keseluruhan organisasi (Jamal@Nordin, 2009; Rosnah & Muhammad Faizal, 2012).

Sekolah ialah organisasi pendidikan yang tidak berasaskan perniagaan dan keuntungan (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012). Justeru, sekolah perlu menjadi sebuah institusi yang berkesan dalam menyebarkan ilmu dan juga mendidik pelajar menjadi insan seimbang. Kajian oleh Muhammad Faizal (2008) mendapati antara ciri sekolah berkesan di Malaysia ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran mempunyai kelebihan dari segi menyokong dan penggalakkan pembelajaran berterusan kepada semua kumpulan warga sekolah (Muhammad Faizal, 2008; Rosnah & Muhammad Faizal, 2012).

Bagaimanapun organisasi pembelajaran juga boleh mempengaruhi kepuasan kerja (Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Nyukorong, 2016). Definisi kepuasan kerja oleh Spector (1985) adalah sejauh mana seseorang suka atau tidak suka kerja mereka. Ianya adalah reaksi kelakuan sama ada pekerja berasa positif atau negatif tentang faktor intrinsik dan ekstrinsik kerja beliau dan juga persekitaran kerja (Spector, 1997; Bhuian *et al.*, 2002; Zulhamri Abdullah & Jong Hui, 2014).

Kepuasan kerja guru juga adalah sama penting demi kemajuan sekolah (Caprara, Barbaranelli, Steca, & Malone, 2006; OECD, 2014). Pendidikan berkualiti adalah seiring dengan kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui iklim organisasi yang positif dan juga kepuasan kerja guru (Junaidah & Nik Rosila, 2013). Usaha





meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah boleh mengekalkan guru berkualiti serta membantu meningkatkan kemahiran pengajaran dan kebolehan mereka (Ghavifekr & Pillai, 2016).

Peruntukan yang besar saban tahun di dalam Bajet 2012-2017 (Kementerian Kewangan Malaysia, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017) adalah bagi memastikan dasar pendidikan negara iaitu Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (PPPM 2013-2025 KPM, 2013) menggambarkan komitmen tinggi kerajaan dalam memberi pelbagai kemudahan kepada institusi pendidikan supaya dapat mewujudkan persekitaran kerja dan persekitaran belajar yang kondusif (Muhammad Faizal, Norfariza, Ghavifekr & Husaina, 2014; Rozi, Abd Latif, Sofiah & Faezah, 2016).



Penggalakan organisasi pembelajaran boleh membantu meningkatkan kepuasan kerja (Chang & Lee, 2007). Mereka merumuskan bahawa, dorongan pembelajaran berterusan, pembelajaran ekstensif pelbagai budaya, dan pemikiran sistem, boleh mengubah sikap dan pendapat tentang pekerjaan dan meningkatkan kepuasan dalaman (intrinsik). Tambah mereka lagi, memperbaiki pemikiran pekerja-pekerja tentang nilai-nilai dan mempercayai pekerja sebenarnya boleh meningkatkan kesediaan pekerja untuk bekerja disamping meningkatkan kepuasan luaran (ekstrinsik).

Organisasi pembelajaran bukan sahaja menyumbang kepada organisasi tetapi juga kepada kesejahteraan pekerja (Savas, 2013). Di antara faedah-faedah (*benefits*) organisasi pembelajaran yang digariskan oleh Savas (2013) ialah organisasi





pembelajaran membekalkan medan yang sesuai untuk minda produktif. Di samping itu, organisasi pembelajaran menyediakan ruang dan peluang mengutarakan idea-idea baharu. Kajian menunjukkan bahawa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan struktur organisasi (Egan *et al.*, 2004; Sabariah, Aishah, & Suhaiman, 2013; Savas, 2013).

Oleh itu, adalah penting untuk untuk membuat pekerja berminat dan terlibat dalam pekerjaan mereka untuk kejayaan organisasi. Dalam erti kata lain, kepuasan kerja pekerja akan meningkat dengan memperkasakan pekerja untuk mengambil bahagian dalam pentadbiran, yang merupakan sub budaya dalam organisasi.



Kepentingan organisasi pembelajaran telah diakui semua pihak dan merupakan salah satu strategi penting bagi sesebuah organisasi (Pak, 2012). Namun begitu, di Malaysia, konsep organisasi pembelajaran masih dianggap baharu dan kurang difahami, terutamanya dalam konteks pendidikan peringkat rendah dan menengah (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012). Penyelidikan dan organisasi pembelajaran telah meningkat hampir tiga dekad. Namun, terdapat sedikit data empirik yang mendedahkan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru-guru Malaysia (Sabariah *et al.*, 2013).





Mengikut Senge (1990), terdapat pelbagai kebaikan dan kepentingan yang diperolehi dengan mewujudkan organisasi pembelajaran. Antaranya ialah meningkatkan kepuasan kerja. Penyelidikan kepuasan kerja dalam organisasi pembelajaran merupakan topik penyelidikan penting untuk meningkatkan prestasi organisasi (Allameh, Abbasi, & Shokrani, 2010; Lim, 2010; Savas, 2013). Ini selari dengan pendapat Mumtaz, Suleman, dan Ahmad (2016) bahawa kecekapan dan prestasi organisasi berkait rapat dengan kepuasan kerja pekerja. Namun, menurut Sabariah *et al.* (2013), masih terdapat kekurangan penekanan penyelidikan mengenai pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja.

Amalan-organisasi pembelajaran, khususnya di sekolah perlu dilihat dari sudut pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru. Sabariah *et al.* (2013) juga berpendapat, kajian ini sewajarnya dapat diperluaskan ke sekolah-sekolah kerana sekolah merupakan pusat pendidikan dan perlu sentiasa berada dalam proses pembelajaran.

Tambahan pula, beberapa kajian tempatan mengenai kepuasan kerja guru telah menemui dapatan yang berbeza, seperti guru berpuas hati dengan gaji (Syed Kamaruzaman, Faithal, & Habib, 2017), namun, tidak berpuas hati dengan faktor yang sama seperti yang dilaporkan oleh Ruzina (2012); Kiang dan Zainizam (2015); dan Norhazwani Hassan dan Jamalullail Abdul Wahab (2017). Penemuan ini mungkin disebabkan oleh penyelidikan yang diterapkan dalam konteks yang berbeza. Justeru, penemuan yang diperbaharui adalah wajar.



Oleh itu, masalah yang diberi tumpuan dalam kajian ini ialah mengkaji pengaruh organisasi pembelajaran terhadap faktor kepuasan kerja guru. Walaupun penyelidikan telah memungkinkan kita memahami kepuasan kerja guru, namun, kajian mengenai organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja guru sekolah di Malaysia masih belum menerima perhatian sewajarnya dan masih terdapat kekurangan kajian yang diterbitkan di Malaysia tentangnya.

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian ialah mengkaji pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru-guru di SMK_h di Perak.

1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap organisasi pembelajaran dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak dari segi penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpul dan pemikiran sistem.
2. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak dari segi kepuasan kerja faktor ekstrinsik (KKFE), kepuasan kerja faktor intrinsik (KKFI) dan kepuasan kerja keseluruhan (KKK).

3. Mengenal pasti perbezaan yang signifikan antara lokasi sekolah (luar bandar dan bandar) terhadap organisasi pembelajaran.
4. Mengenal pasti perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap organisasi pembelajaran.
5. Mengenal pasti kesan utama jantina terhadap organisasi pembelajaran, KKFE dan KKFI dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak.
6. Mengenal pasti kesan utama gred perkhidmatan terhadap organisasi pembelajaran, KKFE dan KKFI dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak.
7. Mengenal pasti sama ada faktor konstruk-konstruk organisasi pembelajaran iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem menjadi peramal signifikan kepada KKFE, KKFI dan KKK.

1.6 Soalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian, soalan kajian dan hipotesis kajian adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap organisasi pembelajaran dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak dari segi penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem?
2. Apakah tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak dari segi KKFE, KKFI dan KKK?
3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara lokasi sekolah (luar bandar dan bandar) terhadap organisasi pembelajaran?



4. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap organisasi pembelajaran?
5. Adakah terdapat kesan utama jantina terhadap organisasi pembelajaran, KKFE dan KKFI dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak?
6. Adakah terdapat kesan utama gred perkhidmatan terhadap organisasi pembelajaran, KKFE dan KKFI dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak?
7. Adakah faktor konstruk-konstruk organisasi pembelajaran iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem menjadi peramal signifikan kepada KKFE, KKFI dan KKK?

1.7 Hipotesis Kajian



Ho1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara lokasi sekolah (luar bandar dan bandar) terhadap organisasi pembelajaran.

Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap organisasi pembelajaran.

Ho3: Tidak terdapat kesan utama jantina terhadap organisasi pembelajaran, KKFE dan KKFI dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak.

Ho4: Tidak terdapat kesan utama gred perkhidmatan terhadap organisasi pembelajaran, KKFE dan KKFI dalam kalangan guru-guru SMK_h di Perak.

Ho5: Faktor konstruk-konstruk organisasi pembelajaran iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem tidak menjadi peramal signifikan kepada KKFE.



Ho6: Faktor konstruk-konstruk organisasi pembelajaran iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem tidak menjadi peramal signifikan kepada KKFI.

Ho7: Faktor konstruk-konstruk organisasi pembelajaran iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem tidak menjadi peramal signifikan kepada KKK.

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

1.8.1. Pemilihan Model Organisasi Pembelajaran Senge (1990)

Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai satu tempat di mana orang sentiasa mengembangkan kapasiti mereka untuk membuat keputusan yang mereka benar-benar inginkan, di mana pola pemikiran yang luas dan baharu akan dipupuk, di mana aspirasi kolektif adalah bebas, dan di mana orang akan secara berterusan belajar bagaimana untuk belajar bersama-sama. Garvin (1993) pula mentakrifkan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang mahir dalam mencipta, memperoleh, dan memindahkan pengetahuan, dan mengubah suai tingkah laku mereka untuk mencerminkan pengetahuan dan pandangan baru.

Pengkaji memilih model organisasi pembelajaran Senge (1990) berdasarkan beberapa sebab. Pertama, ianya adalah model yang paling popular (Daly dan Overton, 2017) berikutan buku Senge yang diterbitkan pada 1990, “The Fifth Discipline: The



Art and Practice of The Learning Organisation” benar-benar menarik perhatian sarjana bidang pengurusan. Model organisasi pembelajaran Senge (1990) sering disebut dalam seminar dan jurnal perniagaan pada awal 1990an (Fenwick, 1996; Swanson & Holton III, 2008). Walaupun pengkritik mendakwa model Senge (1990) jauh dari praktikal untuk dilaksanakan (Jackson, 2000; Örténblad, 2007; Caldwell, 2012), model Senge (1990) masih lagi dipetik sebagai yang paling popular di bidang organisasi pembelajaran.

Kedua, sejumlah besar penyelidik organisasi pembelajaran mempertimbangkan model Senge (1990) sebagai rangka kerja yang paling sesuai untuk pembangunan organisasi dan memasukkannya ke dalam kerja mereka (Bui & Baruch, 2010; Santa, 2015a; Santa, 2015b; Choi, 2015; Farrukh & Waheed, 2015; Santa & Nurcan, 2016; Aşçı, Tan, & Altıntaş, 2016; Gil & Mataveli, 2017).

Ketiga, model Senge merentasi model-model organisasi pembelajaran yang lain. Organisasi pembelajaran sebagai model pada mulanya berasal dari pemikiran sistem di Amerika Syarikat dan pendekatan sistemik ini tipikal sebagai model Senge (O’Sullivan, 1997). Beberapa model dan penyelidikan pendidikan yang memberi tumpuan kepada pembinaan organisasi pembelajaran adalah berakar umbi dan sinonim dengan model Senge (1990). Sebagai contoh, Park (2006) berpendapat, model Marquardt (2002) pada asasnya merangkumi semua pembinaan yang dicadangkan oleh Senge (1990). Marquardt (2002) sendiri menyebut, untuk memaksimumkan pembelajaran sebagai intipati subsistem, beliau mencadangkan penggabungan model organisasi pembelajaran Senge (1990). Conzemius dan Conzemius (1996) juga disebut meminjam konsep asas mereka dari disiplin-disiplin





Senge (1990) apabila mereka mencadangkan untuk sebuah sekolah menjadi organisasi pembelajaran, ia memerlukan seni pembelajaran, saling berhubungan dan kecerdasan berkumpulan (Park, 2006). Santa dan Nurcan (2016) juga menyisipkan dimensi visi ke dalam model konseptual organisasi pembelajaran mereka.

Caldwell (2012) mengkritik hasil kerja Senge yang meminjam secara selektif daripada teori-teori pembelajaran pembangunan organisasi, seperti karya klasik Lewin (1999) mengenai kajian tindakan, ejen perubahan dan pembelajaran kumpulan. Senge (1990) yang disebut sebagai penyelidik yang menghasilkan pemikiran sistem (*system thinking*) sebagai batu asas organisasi pembelajaran sebenarnya membawa tradisi pembangunan organisasi kembali kepada asal-usulnya dalam teori sistem umum (Argyris & Schon, 1978; Argyris, 2003; Caldwell, 2012). Bagaimanapun, Senge (1990) berpendapat bahawa perbezaan asas antara organisasi tradisional yang berstruktur hierarki dan birokratik dengan gagasannya tentang organisasi pembelajaran adalah dalam kebolehannya untuk merangkul disiplin yang terdiri dari teras tertentu (Caldwell & Fried, 2012).

Keempat, tidak seperti para penyelidik organisasi pembelajaran, Senge (1990) sendiri telah menunjukkan keprihatinan besar dalam mengubah organisasi sekolah menjadi organisasi pembelajaran (Park, 2008). Walaupun bukan seorang penyelidik pendidikan, komitmen Senge untuk membina organisasi pembelajaran di sekolah dibuktikan melalui penyelidikan-penyelidikan beliau. Beliau menganjurkan bahawa model organisasi pembelajaran yang asalnya dibangunkan untuk perniagaan adalah relevan untuk guru dan sekolah (Park, 2008).





Hasil temubual O'neil (1995) bersama Senge, Senge berhujah bahawa mengubah sekolah menjadi organisasi pembelajaran memerlukan usaha yang diselaraskan, mewujudkan persekitaran di mana kakitangan sekolah dapat terus belajar dan berefleksi, menggabungkan visi individu untuk membina visi bersama dan membangunkan kapasiti sekumpulan kakitangan untuk berfungsi sebagai pelajar-pelajar yang belajar secara berkumpulan (Park, 2006). Selain itu, pada tahun 2000, Senge, Nelda Cambron-McCabe, Lucas, Smith, dan Dutton telah menerbitkan *Schools That Learn* yang secara khusus fokus kepada sekolah dan pendidikan. Teks tersebut ditujukan kepada guru, pentadbir sekolah, ibu bapa, dan orang lain yang prihatin terhadap pendidikan. Ia membentangkan amalan yang memenuhi kejayaan di seluruh negara dan di seluruh dunia apabila sekolah berusaha untuk belajar, berkembang, dan mencipta semula diri mereka menggunakan prinsip-prinsip



Oleh itu, dalam kajian ini, organisasi pembelajaran adalah amalan pembelajaran setiap ahli dalam sebuah sekolah yang belajar secara kompeten dan kolektif serta berterusan mentransformasikan dirinya untuk lebih berdayaaurus dan menggunakan pengetahuan demi kejayaan sekolah. Konstruk utama yang diambil mengikut kesesuaian kajian ialah kesemua lima konstruk organisasi pembelajaran Senge (1990) iaitu visi bersama (*shared vision*), pembelajaran berkumpulan (*team learning*), penguasaan sendiri (*personal mastery*), model mental (*mental model*) dan pemikiran sistem (*system thinking*). Huraian mengenai kelima-lima konstruk adalah seperti di Bab 2.





1.8.2 Pemilihan Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg

Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) menyatakan bahawa kepuasan dan ketidakpuasan wujud dalam skala berasingan, di mana mereka saling eksklusif dan bertindak bebas daripada satu sama lain. Ini adalah kerana penemuan pelbagai faktor yang memuaskan dan tidak memuaskan. Para ‘pemuas’ (*satisfiers*) dipanggil faktor *Motivator*, sementara ketidakpuasan disebut faktor kebersihan (*Hygiene*). Lima faktor *motivator* juga disebut sebagai faktor intrinsik kepada pekerjaan. Ia terdiri daripada kerja itu sendiri, pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, dan perkembangan. Dalam erti kata lain, faktor *motivator* merupakan faktor pendorong kepada pekerjaan iaitu berkaitan secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Lima faktor *hygiene* berkaitan juga disebut sebagai faktor ekstrinsik kepada pekerjaan. Ia terdiri daripada polisi dan pentadbiran, penyeliaan, gaji, hubungan interpersonal, dan keadaan kerja. Jumlah keseluruhan faktor Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg adalah 10. Teori ini juga dikenali sebagai ‘Teori Dua-Faktor Herzberg’.

Kritikan Rousseau (2006) dalam (Armstrong, 2012) menyimpulkan pandangan para ahli akademik mengenai Herzberg seperti berikut: “Teori Dua-Faktor Herzberg yang disangkal secara tipikalnya dimasukkan dalam bahagian motivasi buku teks pengurusan, walaupun pada hakikatnya ia telah dirugikan selama tiga puluh tahun”.

Walaupun demikian, Armstrong (2012) menegaskan bahawa Teori Dua-Faktor Herzberg terus berkembang, sebahagiannya kerana ia mudah difahami dan berdasarkan kehidupan nyata berbanding abstraks akademik, dan sebahagiannya kerana ia menekankan nilai positif faktor motivasi intrinsik. Justeru, Herzberg





mempunyai pengaruh yang besar terhadap pergerakan pengkayaan pekerjaan, yang berusaha untuk merancang pekerjaan dengan cara memaksimumkan peluang untuk mendapatkan kepuasan intrinsik dari kerja dan dengan itu meningkatkan kualiti kehidupan kerja (Herzberg, 1968).

Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg berguna dalam menjelaskan faktor-faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja. Faktor *Motivator-Hygiene* mewakili faktor dalaman dan luaran. Mbugua, Waiganjo dan Njeru (2014) menyatakan pekerja menghargai faktor dalaman dan luaran di dalam organisasi. Kedua-dua faktor adalah penentu sama ada mengekalkan pekerjaan dengan syarikat atau tidak.

Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg adalah sah dan diterima secara meluas kerana kesederhanaan teoretikal dan diamalkan serta telah disahkan oleh kebanyakan penyelidik (Malik & Naeem, 2012). Walaupun karya-karyanya telah berusia, hasil tulisan beliau sering dirujuk oleh penyelidik baharu dan kritikal untuk memahami kepuasan kerja guru. Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg penting sebagai pemboleh ubah bebas kajian pengkaji. Huraian mengenai teori ini adalah seperti di Bab 2.



1.8.3 Model Organisasi Pembelajaran Senge (1990) Yang Digunakan Oleh Park (2006) Dan 10 Faktor Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg Yang Digunakan Oleh Wood (1973; 1976)

Bagi menguji model organisasi pembelajaran Senge (1990), instrumen yang dibangunkan oleh Park (2006) akan digunakan. Manakala, bagi menguji Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg, instrumen yang dibangunkan oleh Wood (1973, 1976) akan digunakan. Hasil daripada perbincangan teori tersebut, maka kajian ini melihat satu pemboleh ubah bersandar iaitu pengaruh organisasi pembelajaran terhadap pemboleh ubah bebas iaitu kepuasan kerja (faktor ekstrinsik dan intrinsik) dan kepuasan kerja keseluruhan.

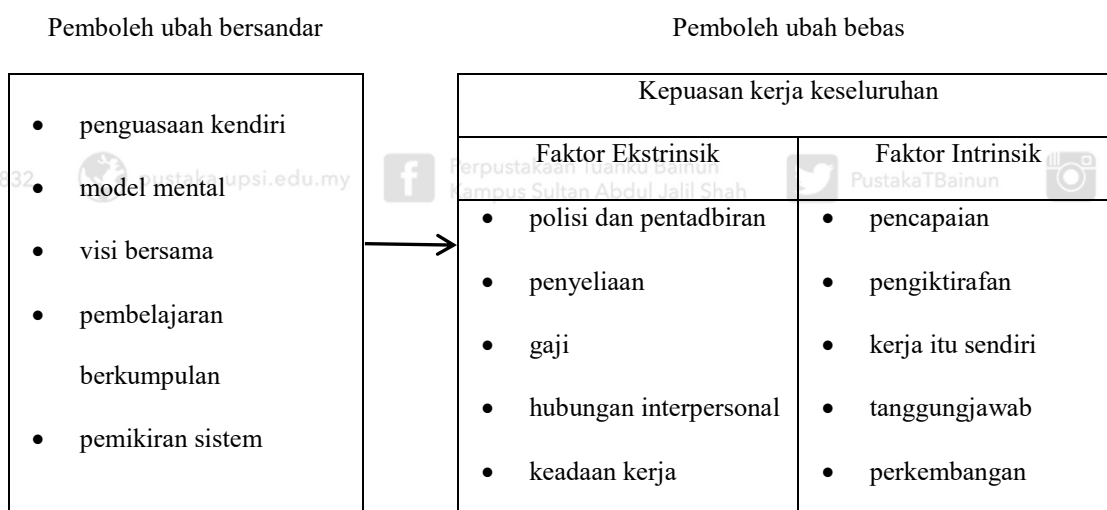
Kajian Park (2006) mengukur dan menggunakan model organisasi pembelajaran Senge (1990) dalam kalangan guru-guru di 17 sekolah menengah vokasional yang terletak di Seoul. Park (2006) mengekalkan lima model tersebut dalam kajian beliau iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berkumpulan dan pemikiran sistem.

Wood (1973) menjalankan tinjauan bagi mengenalpasti kepuasan kerja dalam kalangan ahli fakulti kolej komuniti North Carolina. Untuk membina instrumen tinjauan, beliau menggunakan lima faktor *motivator* dan lima faktor *hygiene* Herzberg. Kategori yang diwujudkan dalam instrumen beliau dibahagikan kepada faktor-faktor *hygiene* – polisi dan pentadbiran (*policy and administration*), penyeliaan (*supervision*), gaji (*salary*), hubungan interpersonal (*interpersonal relations*), keadaan kerja (*working conditions*); dan faktor *motivator* – pencapaian (*achievement*),



pengiktirafan (*recognition*), kerja itu sendiri (*work itself*), tanggungjawab (*responsibility*), dan perkembangan (*growth*).

Berdasarkan soalan kajian, hipotesis kajian dan teori/model kajian, satu kerangka konseptual kajian dibina (Rajah 1.1). Kerangka konseptual kajian ini dibina berasaskan model organisasi pembelajaran Senge (1990) mengikut takrifan oleh Park (2006) dan Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg mengikut takrifan oleh Wood (1973, 1976). Ia bertujuan untuk memberikan satu penjelasan yang komprehensif mengenai pengaruh antara pemboleh ubah yang dikaji.



Rajah 1.1. Model Hubungan Antara Organisasi Pembelajaran Dan Kepuasan Kerja. Adaptasi Dari Chang Dan Lee (2007)

1.9 Kepentingan Kajian

Kepuasan kerja adalah pemboleh ubah yang mempunyai kesan yang kuat terhadap *output* kerja sesebuah organisasi, contohnya, prestasi kerja, pengekalan atau kadar pusing ganti kerja (*job turnover*) dan kehadiran yang tidak teratur di tempat kerja (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Savas, 2013). Hasil penyelidikan mengenai hubungan antara organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja akan memberikan maklumat yang tidak ternilai untuk pakar-pakar sumber manusia, khususnya Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM) KPM.

Penyelidikan dan organisasi pembelajaran telah meningkat hampir tiga dekad. Walau bagaimanapun, terdapat sedikit data empirik yang mendedahkan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru-guru Malaysia (Sabariah et al., 2013). Maklumat yang akan dikumpul dan dianalisis melalui kajian ini menyumbang kepada asas pengetahuan yang sedikit berkaitan dengannya. Penemuan dari kajian ini akan menyumbang kepada merapatkan jurang literatur di negara-negara Asia Tenggara. Tambahan pula, memandangkan PPPM 2013-2025 (KPM, 2017a) telah memasuki gelombang kedua pelaksanaannya, kajian mengenai organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru adalah tepat pada masanya.

Sekiranya terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan organisasi pembelajaran, model organisasi pembelajaran akan mempunyai beberapa kepentingan praktikal kepada pakar-pakar pendidikan. Tambahan pula, hasil kajian ini akan memberi panduan kepada pentadbir pendidikan dan pembangunan sumber manusia kerana organisasi pembelajaran akan membimbing mereka apabila mereka merancang



sistem dan proses-proses organisasi, memilih sumber manusia dan mendorong mereka dalam pelbagai tugas. Hasil penyelidikan ini akan memberi penjelasan tentang penyelidikan masa depan yang akan dilakukan berdasarkan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil kajian ini dapat memberikan maklumat yang bernilai tentang hubungan antara organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini juga akan memberi pemahaman berkenaan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja di kalangan guru. Ia signifikan dalam beberapa bidang. Pertama, terdapat kekurangan kajian mengenai pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru di SMK. Kajian ini akan menyumbang kepada perkembangan ilmu pengetahuan dengan berperanan sebagai salah satu sumber untuk menggambarkan organisasi pembelajaran dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja para guru.

Dengan dapatan yang diperolehi, guru-guru akan membuat *outreach* bagi meningkatkan prestasi untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan bersungguh sungguh supaya kepuasan kerja yang tinggi dapat dibina atau dikekalkan. Kedua, daripada segi amalan dan penambahbaikan dasar, kajian ini mempunyai potensi untuk menyediakan garis panduan kepada kesatuan-kesatuan guru, KPM, khususnya Kerajaan Persekutuan Malaysia bagi merangka terma dan syarat perkhidmatan yang lebih baik untuk guru-guru.



1.10 Batasan Kajian

Kajian ini hanya mengambil kira pengaruh organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah bersandar terhadap kepuasan kerja (faktor intrinsik dan ekstrinsik) sebagai pemboleh ubah bebas. Kemungkinan wujud faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja di sekolah tetapi tidak dimasukkan untuk memastikan kajian ini lebih berfokus dan mendalam.

Data yang dikutip adalah terhad kepada populasi spesifik iaitu guru-guru yang berkhidmat di SMK_h yang beroperasi di negeri Perak sahaja. Ini kerana, dasar latar belakang latihan serta kelulusan profesion perguruan guru-guru yang berkhidmat di SMK_h di negeri-negeri lain adalah sama dari segi falsafah, dasar pendidikan, kurikulum dan kokurikulum. Kajian ini tidak direka bentuk untuk menghasilkan keputusan yang boleh digeneralisasikan kepada sekolah rendah atau kelompok sekolah menengah yang lain. Ini kerana perbezaan dari segi struktur sekolah, mata pelajaran, umur pelajar, birokrasi, dasar, misi dan gaya kepimpinan memberi impak yang berbeza ke atas organisasi pembelajaran mereka (Eyal & Roth, 2011).

Keputusan kajian ini terbatas kepada kesediaan serta kejujuran responden memberi maklum balas. Responden-responden mungkin berasa tidak selesa dengan item-item instrumen, jadi jawapan yang diberi mungkin tidak mewakili apa yang mereka rasai. Responden penyelidikan, yang terdiri dari guru-guru SMK_h memberi respon kepada instrumen yang tertumpu kepada persepsi guru dan tingkah laku guru. Memandangkan organisasi sekolah melibatkan ahli-ahli yang pelbagai seperti pengetua, guru-guru kanan, staf bukan guru, pelajar dan pihak berkepentingan luar

(misalnya, ibu bapa dan komuniti), penemuan-penemuan yang diperolehi daripada persepsi guru adalah terhad dan tidak boleh digeneralisasi kepada konstruk keseluruhan organisasi sekolah.

Akhir sekali, data hanya dikumpul secara kuantitatif; respons terhadap item-item dikemukakan dalam tiga bahagian instrumen sahaja dan dianalisis bagi mencari pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru. Data dikumpul berdasarkan respons terhadap lima disiplin organisasi pembelajaran oleh Senge (1990) yang terhad kepada konstruk penguasaan diri, model mental, visi bersama, pembelajaran kumpulan dan pemikiran sistem dalam ukuran *Learning Organization Questionnaires for School (LOQFS)* oleh Park dan Rojewski (2006); Park (2008). Respons terhadap kepuasan kerja ukuran *Faculty Job Satisfaction/Dissatisfaction Scale (FJSDS)* oleh Wood (1973, 1976) pula terhad kepada konstruk pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, perkembangan, keadaan kerja, gaji, penyeliaan, polisi pentadbiran, kerja itu sendiri dan hubungan interpersonal. Kepuasan kerja guru mungkin dipengaruhi oleh pemboleh ubah lain dan subskala yang tidak diteliti dalam kajian ini.

1.11 Definisi Operasional

Bidang kajian ini adalah tertakluk kepada definisi operasional yang akan diterangkan berikut. Definisi yang dinyatakan adalah berkisar kepada dua pemboleh ubah utama iaitu organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja yang menjadi kerangka konseptual kajian dan definisi lain yang bersesuaian dengan tujuan dan objektif kajian dijalankan.



1.11.1 Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai satu tempat di mana orang sentiasa mengembangkan kapasiti mereka untuk membuat keputusan yang mereka benar-benar inginkan, di mana pola pemikiran yang luas dan baharu akan dipupuk, di mana aspirasi kolektif adalah bebas, dan di mana orang akan secara berterusan belajar bagaimana untuk belajar bersama-sama. Dalam kajian ini, organisasi pembelajaran adalah amalan pembelajaran setiap ahli dalam sebuah sekolah yang belajar secara kompeten dan kolektif serta berterusan mentransformasikan dirinya untuk lebih berdayaaurus dan menggunakan pengetahuan demi kejayaan sekolah.



1.11.2 Penguasaan Kendiri (*Personal Mastery*)

Menurut Senge (1990), penguasaan sendiri adalah usaha berterusan menjelaskan visi peribadi dengan memusatkan tenaga, membina kesabaran dan melihat realiti secara objektif. Dalam kajian ini, ia merujuk kepada suatu tindakan yang dilakukan secara berterusan ke arah mencapai visi yang menjangkau tahap kecekapan dan diterapkan ke dalam segenap dimensi kehidupan sehingga ahli organisasi sentiasa mencapai kemajuan diri melalui kesedaran terhadap kelemahan diri sendiri dan berusaha untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.



1.11.3 Model Mental (*Mental Model*)

Menurut Senge (1990), model mental merupakan suatu andaian yang sangat mendalam dan luas terhadap sesuatu walaupun hanya terhadap gambar dan dapat mempengaruhi kita untuk memahami kehidupan di dunia dan belajar cara-cara mengambil tindakan yang sewajarnya. Dalam kajian ini, model mental bermakna guru-guru berterusan merefleksi anggapan-anggapan mengenai persekolahan, berdialog secara terbuka, berkongsi pandangan dan mengembangkan pengetahuan mengenai andaian masing-masing.

1.11.4 Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*)

Menurut Senge (1990), pemikiran sistem adalah idea yang menyatakan bahawa organisasi adalah suatu perkara kompleks dan suatu sistem kehidupan yang mengandungi bahagian-bahagian yang saling berkait dan membentuk keseluruhan organisasi. Dalam kajian ini, guru memahami dan mengurus kerja mereka sendiri dalam persekitaran sekolah yang merangkumi proses perubahan. Guru menimbangkan kesan kerja mereka sendiri ke atas seluruh organisasi sekolah dan pihak-pihak berkepentingan.



1.11.5 Visi Bersama (*Shared Vision*)

Senge (1990) mendefinisikan visi bersama adalah visi yang diberi penuh komitmen oleh seluruh ahli organisasi. Dalam kajian ini, visi dan matlamat sekolah dirancang dan diwujudkan melalui proses komitmen bersama, penyertaan aktiviti-aktiviti, dan konsensus semua warga sekolah termasuk pelajar dan ibu bapa. Visi peribadi guru diintegrasikan agar sejajar dengan visi dan matlamat sekolah.

1.11.6 Pembelajaran Berkumpulan (*Team Learning*)

Senge (1990) mendefinisikan pembelajaran berkumpulan sebagai proses menyelaraskan dan membangunkan keupayaan pasukan untuk menghasilkan keputusan yang mereka inginkan. Dalam kajian ini, pembelajaran berkumpulan bermakna semua ahli organisasi (guru) bersetuju untuk bekerjasama ketika bekerja dan belajar.

1.11.7 Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg *et al.* (1959; 1966), kepuasan kerja merujuk kepada kepuasan faktor ekstrinsik dan intrinsik. Dalam kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada perasaan yang dirasakan oleh guru-guru berhubung dengan pekerjaan mereka. Ukuran



tahap kepuasan kerja dibuat berdasarkan nilai purata min kekerapan responden terhadap item-item soal selidik.

1.11.8 Kepuasan Kerja Faktor Ekstrinsik (KKFE)

Menurut Herzberg *et al.* (1959; 1966), KKFE adalah faktor di luar perasaan peribadi pekerja. Ia berkaitan aspek ekstrinsik kepada pekerjaan. Dalam kajian ini, faktor-faktor ekstrinsik bertanggungjawab sebagai penyebab ketidakpuasan kerja. Adakalanya dirujuk sebagai *Dissatisfiers* (nyahkepuasan) – iaitu syarat-syarat yang memberi kesan kepada persekitaran kerja, seperti:

1.11.8.1 Polisi Dan Pentadbiran

Menurut Herzberg *et al.* (1959), faktor ini melibatkan kecukupan atau kekurangan pengurusan dan organisasi institusi. Dalam kajian ini, polisi dan pentadbiran merujuk kepada prosedur pentadbiran yang digunakan untuk menjalankan program pendidikan dan sejauh mana polisi, falsafah pendidikan dan prosedur pentadbiran diikuti dan dipenuhi.



1.11.8.2 Hubungan Interpersonal

Menurut Herzberg *et al.* (1959), faktor ini melibatkan kualiti hubungan kerja antara pekerja dengan rakan sekerja dan pihak atasan. Dalam kajian ini hubungan interpersonal merujuk kepada hubungan profesional atau peribadi antara guru dengan rakan sekerja, pihak atasan sekolah mahupun pelajar.

1.11.8.3 Gaji

Menurut Herzberg *et al.* (1959), gaji merujuk kepada jumlah dan kenaikan gaji. Dalam kajian ini, kepuasan gaji adalah perasaan guru terhadap gaji mereka setelah mengambil kira beban tugas, keadaan kewangan mereka dan keadaan ekonomi semasa.

1.11.8.4 Penyeliaan

Menurut Herzberg *et al.* (1959), faktor penyeliaan adalah kecekapan atau ketidakcekapan, keadilan atau ketidakadilan pihak penyelia dan kesediaan atau keengganannya untuk mewakilkan tanggungjawab, autoriti dan melatih orang bawahan. Dalam kajian ini, kepuasan kerja guru dinilai terhadap penyelia mereka yang dianggap kompeten, menyokong, memaparkan tingkah laku seperti memberi maklum balas, dan mengakui prestasi yang baik.





1.11.8.5 Keadaan Kerja

Menurut Herzberg *et al.* (1959), faktor keadaan kerja ialah keadaan fizikal kerja, jumlah kerja, ciri-ciri persekitaran atau fasiliti yang tersedia untuk melakukan kerja. Dalam kajian ini, keadaan kerja merujuk aspek persekitaran kerja yang kondusif, tanggungan kerja, jumlah kertas kerja, dan lain-lain mandat pekerjaan yang membuat guru merasa seperti mereka terlalu sibuk atau terlalu dikawal.

1.11.9 Kepuasan Kerja Faktor Intrinsik (KKFI)

Menurut Herzberg *et al.* (1959), KKFI menjadi daya motivasi. Dalam kajian ini, faktor-faktor intrinsik bertanggungjawab sebagai penyebab kepuasan kerja.

Adakalanya dirujuk sebagai *Satisfiers* iaitu faktor-faktor yang dikaitkan dengan kerja yang dilakukan yang mengakibatkan sikap pekerja yang bertambah baik, peningkatan prestasi kerja dan kemungkinan perkembangan. Faktor-faktor ini adalah:

1.11.9.1 Pencapaian

Menurut Herzberg *et al.* (1959), pencapaian merujuk kepada kejayaan menyelesaikan kerja, penyelesaian masalah dan pemerhatian hasil kerja seseorang. Dalam kajian ini, pencapaian merujuk kepada hasil akhir kerja yang disasarkan sama ada mencapai atau tidak mencapai.





1.11.9.2 Pengiktirafan

Menurut Herzberg *et al.* (1959), pengiktirafan merujuk kepada perbuatan mengiktiraf seseorang dalam bentuk pemberian notis, pujian atau kritis. Dalam kajian ini, seorang guru menerima pengiktirafan dari rakan sekerja, pihak pentadbiran sekolah dan Kerajaan Malaysia melalui kementerian-kementerian atau jabatan-jabatan kerajaan. Antara contoh-contoh pengiktirafan adalah Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (Jabatan Perdana Menteri, 2002) dan tawaran baharu (*New Deal*) oleh KPM (KPM, 2014).

1.11.9.3 Kerja Itu Sendiri



Menurut Herzberg *et al.* (1959), kerja itu sendiri dirujuk sebagai tugas normal dan yang dijangkakan mesti dilakukan oleh pekerja serta perasaan yang terbit hasil dari pekerjaan. Dalam kajian ini, kerja itu sendiri bermaksud tugas mengajar dan bukan mengajar.

1.11.9.4 Tanggungjawab

Menurut Herzberg *et al.* (1959), tanggungjawab merujuk kepada kepuasan atau ketidakpuasan yang terhasil dari tahap tanggungjawab dan autoriti yang diberi kepada seseorang. Dalam kajian ini, tanggungjawab merujuk kepada autoriti dan persepsi guru terhadap tanggungjawab di sekolah.





1.11.9.5 Perkembangan

Menurut Herzberg *et al.* (1959), kemajuan dan perkembangan dalam kerjaya berkait rapat dengan kenaikan pangkat, pengiktirafan dan pencapaian serta tanggungjawab. Oleh itu, dalam kajian ini, perkembangan merujuk kepada peluang-peluang pembelajaran dan kenaikan pangkat.

1.11.10 Kepuasan Kerja Keseluruhan (KKK)

Kepuasan kerja secara keseluruhan (KKK) adalah penilaian keseluruhan mengenai pekerjaan seseorang, dan bukannya sebahagian. Dalam kajian ini, KKK adalah kombinasi skor min KKFE dan KKFI.

1.11.11 Guru Terlatih

Definisi guru seperti yang ditetapkan oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran (SPP) (2017) ialah:

Merujuk kepada jawatan yang disandang oleh seseorang individu yang memenuhi syarat-syarat Skim Perkhidmatan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan dan dilantik secara tetap dalam skim perkhidmatan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Gred DG29 atau Pegawai





Perkhidmatan Pendidikan Gred DG41 oleh SPP. Syarat-syarat PPP adalah seperti berikut:

- a. Memiliki kelayakan akademik Diploma atau Ijazah Sarjana Muda yang diiktiraf oleh kerajaan; dan
- b. 'Kepujian' Bahasa Melayu/Bahasa Malaysia diperingkat SPM atau setaraf dengannya.

1.11.12 Sekolah Menengah Kebangsaan Harian (SMKh)

SMKh merujuk kepada kategori sekolah menengah awam milik kerajaan di Malaysia. yang beroperasi secara harian dan ditadbir urus oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, KPM (BPSH-KPM, 2017). Sekolah jenis ini dihadiri pelajar dari tingkatan satu hingga enam, sesetengahnya memiliki kelas peralihan. Bab Enam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 (PIPP 2006-2010 KPM, 2005) merujuk SMKh sebagai sekolah aliran perdana bagi memupuk perpaduan rakyat Malaysia.

1.12 Rumusan

Bab ini telah membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, tujuan kajian, objektif kajian, soalan kajian, hipotesis kajian, kerangka konseptual kajian, batasan kajian dan definisi operasional. Bab berikut akan menerangkan tinjauan literatur, teori dan model kajian yang dijalankan.

