UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

# HUBUNGAN KEPUASAN BEKERJA GURU SUKAN DAN KOKURIKULUM DENGAN PERSEPSI GURU TERHADAP STAIL KEPEMIMPINAN GURU PENOLONG KANAN HEM

E KIM HOCK

FPP 2003 5

# HUBUNGAN KEPUASAN BEKERJA GURU SUKAN DAN KOKURIKULUM DENGAN PERSEPSI GURU TERHADAP STAIL KEPEMIMPINAN GURU PENOLONG KANAN HEM

**Oleh**

**E KIM HOCK**

**Tesis Ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan Untuk Ijazah Master Sains**

**Mac 2003**

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Master Sains

# HUBUNGAN KEPUASAN BEKERJA GURU SUKAN DAN KOKURIKULUM DENGAN PERSEPSI GURU TERHADAP STAIL KEPEMIMPINAN GURU PENOLONG KANAN HEM

**Oleh**

**E KIM HOCK**

**Mac 2003**

**Pengerusi : Dr. Rohani Bt. Ahmad Tarmizi**

**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap kepuasan bekerja di kalangan guru-guru sukan dan kokurikulum. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepuasan bekerja guru sukan dan kokurikulum dengan persepsi guru terhadap stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) di Sekolah Menengah Kebangsaan Teknik di Melaka.

Seramai 242 orang guru dan empat orang Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) dari empat buah Sekolah Menengah Kebangsaan Teknik di Melaka yang terlibat dalam aktiviti sukan dan kokurikulum telah digunakan sebagai sampel dalam kajian ini Dua set borang soal selidik telah digunakan. Satu set kepada guru-guru dan satu set pula

kepada Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid). Borang soal selidik untuk guru-guru terdiri dari 14 item mengenai maklumat diri guru, 25 item mengenai kepuasan bekerja guru dan 29 item mengenai stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid). Manakala, borang soal selidik untuk Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) terdiri dari 13 item mengenai maklumat diri.

Data-data statistik dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, ujian-t, ANOVA dan ujian korelasi Pearson. Keputusan kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan bekerja bagi aspek pendorong di kalangan guru-guru adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap kepuasan bekerja bagi aspek persekitaran kerja dalam aktiviti sukan dan kokurikulum. Secara keseluruhannya, tahap kepuasan bekerja di kalangan guru-guru sukan dan kokurikulum adalah tinggi atau positif. Keputusan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap kepuasan bekerja antara guru lelaki dan perempuan dalam aktiviti sukan dan kokurikulum serta pengalaman terlibat dengan aktiviti sukan dan kokurikulum. Sebaliknya, terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan penglibatan dalam aktiviti sukan dan kokurikulum sama ada pilihan sendiri atau diarahkan.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) kerap mengamalkan stail kepemimpinan menyokong. Manakala, stail kepemimpinan mengarah pula kurang diamalkan oleh Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid). Hubungan kepuasan bekerja guru dalam aktiviti sukan dan kokurikulum dengan tiga

persepsi stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) - menyokong, berserta dan berorientasikan kejayaan adalah signifikan. Manakala, hubungan kepuasan bekerja guru dalam aktiviti sukan dan kokurikulum dengan persepsi stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) bercorak mengarah adalah tidak signifikan.

Abstract of thesis presented to the Senate of University Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Master of Science

# RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' JOB SATISFACTION IN SPORTS AND CO-CURRICULUM WITH TEACHERS' PERCEPTIONS ON LEADERSHIP STYLES OF SENIOR ASSISTANT FOR STUDENTS' AFFAIRS

**By**

**E KIM HOCK**

**March 2003**

**Chairman : Dr. Rohani Bt. Ahmad Tarmizi**

**Faculty : Educational Studies**

The objective of this research was to identify the level of job satisfaction among sports and co-curriculum teachers. The study was also to determine the relationship between job satisfaction among sports and co-curriculum teachers with teachers' perceptions on leadership styles of Senior Assistant (Students' Affairs) of Melaka Technical Secondary School.

Altogether, 242 teachers and four Senior Assistants (Students' Affairs) from four Melaka Technical Secondary Schools who were involved in sports and co-curriculum activities were used as samples in this research Two sets of questionnaire were administered. One set to the group of teachers and another set to Senior Assistants (Students' Affairs). The questionnaire for teachers consisted of 14 items related to

personal information, 25 items on teachers' job satisfaction and 29 items on the leadership styles of Senior Assistants (Students' Affairs). Questionnaire for the Senior Assistants (Students' Affairs) consisted of 13 items related to personal information.

Statistical analysis of data were conducted using descriptive analysis, t-test, ANOVA and Pearson Product Moment Correlation. The study showed that the levels of job satisfaction for motivator aspects among teachers were higher compared to job satisfaction for hygiene aspects in sports and co-curriculum activities. On the whole, the levels of job satisfaction among teachers in sports and co-curriculum activities was high or positive. Results showed there was no significant difference on job satisfaction among the male and female teachers in sports and co-curriculum activities, and experiences involved in sports and co-curriculum activities. However, there was a significant difference on teachers' job satisfaction based on involvement in sports and co-curriculum activities either due to self-interest or being directed.

This study also showed that Senior Assistants (Students' Affairs) used the supportive leadership style more often. Where as, the directive leadership style was not frequently used by the Senior Assistants (Students' Affairs). Relationship between teachers' job satisfaction in sports and co-curriculum activities and three perceived leadership styles of Senior Assistants (Students' Affairs) – supportive, participative and achievement-oriented were significantly correlated. However, the relationship between

teachers' job satisfaction in sports and co-curriculum activities with perceived directive leadership style of Senior Assistants (Students' Affairs) was not significantly correlated

## PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan kerana dengan izin dan limpah kurniaNya, dapat saya siapkan penyelidikan ini dengan penuh tabah dan kesabaran. Pertama, setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya kepada Pengerusi Penyelia Tesis yang dihormati, Dr. Rohani Bt. Ahmad Tarmizi yang telah banyak memberi nasihat, sokongan dan bimbingan sehingga saya dapat menyiapkan tesis ini. Kedua, saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Penyelia-penyelia yang lain seperti Encik Soaib Bin Asimiran, Dr. Chee Chen Soon dan Dr. Shaharudin Bin Abd. Aziz (telah bertukar ke Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak pada pertengahan tahun 2002) yang telah banyak membantu serta memberi dorongan kepada saya untuk berusaha bersungguh-sungguh menyiapkan tesis ini. Tidak ketinggalan, ucapan ribuan terima kasih ingin saya tujukan kepada semua pensyarah di Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia yang telah membantu saya melalui kuliah-kuliah yang diberikan. Terima kasih juga kepada keempat-empat orang Pengetua SMK Teknik di Melaka (iaitu SMK Teknik Bukit Piatu, SMK Teknik Alor Gajah, SMK Teknik Jasin dan SMK Teknik Melaka Tengah) yang telah membenarkan saya menjalankan penyelidikan di sekolah-sekolah tersebut. Tidak lupa kepada semua guru dari sekolah yang disebut di atas yang telah memberi kerjasama menjawab dan memulangkan semula soal selidik yang telah diberikan. Kepada rakan-rakan saya, terima kasih diucapkan.

Penghargaan yang teristimewa ditujukan kepada isteri saya, Janica Tan dan dua orang anak lelaki saya, Ryan dan Ray. Pengorbanan dan doa kalian merupakan inspirasi kejayaan saya. Kepada anak saya Ryan dan Ray, jadikanlah kejayaan ini sebagai sumber keazamanmu pada masa hadapan.

Sekian, terima kasih.

## KANDUNGAN


| | | Mukasurat |
|---|---|---|
| ABSTRAK | | ii |
| ABSTRACT | | v |
| PENGHARGAAN | | viii |
| PENGESAHAN | | x |
| PERAKAUAN | | xii |
| KANDUNGAN | | xiii |
| SENARAI JADUAL | | xv |
| SENARAI RAJAH | | xvii |
| SENARAI SINGKATAN | | xviii |
| **BAB** | | |
| I | PENGENALAN | 1 |
| | Latar Belakang Kajian | 1 |
| | Pernyataan Masalah | 7 |
| | Objektif Kajian | 10 |
| | Persoalan Kajian | 11 |
| | Kepentingan Kajian | 14 |
| | Limitasi Kajian | 15 |
| | Definisi Operasional Pemboleh Ubah | 17 |
| II | SOROTAN LITERATUR | 22 |
| | Konsep Kepuasan Kerja | 23 |
| | Konsep Kepemimpinan | 35 |
| | Kajian-Kajian Berkaitan Kepuasan Bekerja dan Stail Kepemimpinan | 46 |
| | Rumusan | 66 |
| III | METODOLOGI | 68 |
| | Reka Bentuk Penyelidikan | 68 |
| | Kerangka Konsep Kajian | 70 |
| | Pemboleh Ubah-Pemboleh Ubah Kajian | 72 |
| | Alat Kajian | 74 |
| | Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian | 77 |
| | Populasi dan Sampel Kajian | 82 |
| | Tatacara Penyelidikan | 83 |
| | Analisis Data | 85 |

| | | |
|---|---|---|
| IV | DAPATAN KAJIAN | 87 |
| | Maklumat Responden Kajian | 88 |
| | Kepuasan Bekerja Guru Sukan Dan Kokurikulum | 95 |
| | Persepsi Guru Terhadap Stail Kepemimpinan Guru Penolong Kanan HEM | 120 |
| | Perbandingan Tahap Kepuasan Bekerja Guru Sukan Dan Kokurikulum Berdasarkan Beberapa Aspek Latar Belakang | 140 |
| | Hubungan Antara Tahap Kepuasan Bekerja Dengan Persepsi Guru Terhadap Aspek Stail Kepemimpinan GPK HEM Di SMK Teknik | 146 |
| V | PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN | 154 |
| | Ringkasan Kajian | 154 |
| | Subjek Kajian dan Metodologi Kajian | 156 |
| | Dapatan Kajian | 157 |
| | Kesimpulan | 179 |
| | Cadangan | 181 |
| | Cadangan Untuk Penyelidikan Akan Datang | 182 |
| BIBLIOGRAFI | | 184 |
| LAMPIRAN | | 192 |
| LATAR DIRI | | 211 |

## SENARAI JADUAL


| Jadual | | Mukasurat |
|---|---|---|
| 1 | Aspek pendorong dan aspek persekitaran kerja dalam Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg | 28 |
| 2 | Empat jenis stail kepimpinan yang dikenal pasti dalam Teori *Path-Goal* | 43 |
| 3 | Item-item soal selidik yang berkaitan dengan kepuasan bekerja | 76 |
| 4 | Item-item soal selidik yang berkaitan dengan stail kepemimpinan | 77 |
| 5 | Keputusan nilai pekali kebolehpercayaan terhadap beberapa pemboleh ubah | 78 |
| 6 | Skor bagi item soal selidik mengenai kepuasan bekerja | 79 |
| 7 | Item-item soalan negatif yang berkaitan dengan kepuasan bekerja | 80 |
| 8 | Aspek latar belakang guru sukan dan kokurikulum di SMK Teknik | 89 |
| 9 | Latar belakang kelulusan guru sukan dan kokurikulum di SMK Teknik | 91 |
| 10 | Latar belakang dan pengalaman guru sukan dan kokurikulum di SMK Teknik | 93 |
| 11 | Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru-guru sukan dan kokurikulum | 97 |
| 12 | Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru-guru sukan dan kokurikulum berdasarkan item-item soal selidik | 98-99 |
| 13 | Skor min, sisihan piawai dan pangkatan bagi setiap aspek kepuasan bekerja | 108 |
| 14 | Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru sukan dan kokurikulum berdasarkan aspek pendorong | 113 |
| 15 | Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru sukan dan kokurikulum berdasarkan aspek persekitaran kerja | 116 |

| | | |
|---|---|---|
| 16 | Skor min dan sisihan piawai bagi kesemua aspek pendorong dan aspek persekitaran kerja | 119 |
| 17 | Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan menyokong | 123 |
| 18 | Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan mengarah | 127 |
| 19 | Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan berserta | 131 |
| 20 | Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan berorientasikan kejayaan | 135 |
| 21 | Analisis deskriptif tingkah laku kepemimpinan GPK HEM di SMK Teknik | 139 |
| 22 | Keputusan analisis ujian-t mengenai perbezaan tahap kepuasan bekerja berdasarkan jantina | 141 |
| 23 | Analisis deskriptif dan ANOVA sehala mengenai perbezaan tahap kepuasan bekerja guru sukan dan kokurikulum berdasarkan pengalaman terlibat dengan aktiviti sukan dan kokurikulum | 143 |
| 24 | Keputusan analisis ujian-t mengenai perbezaan tahap kepuasan bekerja berdasarkan penglibatan dalam aktiviti sukan dan kokurikulum | 145 |
| 25 | Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak menyokong | 149 |
| 26 | Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak mengarah | 150 |
| 27 | Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak berserta | 151 |
| 28 | Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak berorientasikan kejayaan | 152 |

## SENARAI RAJAH


| Rajah | | Mukasurat |
|---|---|---|
| 1 | Konsep Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg | 29 |
| 2 | Kerangka Konsep Kajian | 71 |

## SENARAI SINGKATAN

| | |
|---|---|
| FPN | Falsafah Pendidikan Negara |
| JPN | Jabatan Pendidikan Negeri |
| JPNM | Jabatan Pendidikan Negeri Melaka |
| KPM | Kementerian Pendidikan Malaysia |
| GPK | Guru Penolong Kanan |
| HEM | Hal Ehwal Murid |
| SMK | Sekolah Menengah Kebangsaan |
| MSSD | Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Daerah |
| MSSN | Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Negeri |
| MSSM | Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Malaysia |
| UPM | Universiti Pertanian Malaysia |
| SPSS | *Statistical Package for Social Science* |
| JDI | Alat Kajian '*Job Descriptive Index*' |
| SP | Sisihan Piawai |
| % | Peratusan |
| α | Nilai Bagi Alpha |
| dk | Darjah Kebebasan |
| p | Aras Signifikan |
| r | Nilai Bagi Korelasi |
| t | Nilai Bagi Perbandingan Ujian-t |
| F | Nilai Bagi Perbandingan Ujian ANOVA |
| Bilangan | Jumlah Bilangan Sampel Yang Dikaji |

# BAB I

# PENGENALAN

## Latar Belakang Kajian

Setiap individu perlu melakukan kerja untuk menyara kehidupan. Suasana persekitaran kerja yang kondusif dan menyenangkan akan mewujudkan kepuasan bekerja kepada individu tersebut. Aspek yang mempengaruhi kepuasan bekerja adalah berbeza antara setiap individu kerana setiap individu mempunyai emosi, citarasa, perasaan dan kehendak yang berbeza. Istilah kepuasan bekerja dan sikap terhadap kerja merujuk kepada orientasi individu terhadap peranan kerja yang dipegangnya. Sikap positif terhadap kerja yang diminati akan mewujudkan kepuasan bekerja, manakala sikap negatif terhadap kerja akan menunjukkan kurang minat dan ketidakpuasan dalam bekerja (Lincoln dan Kalleberg, 1991). Pendapat ini turut disokong oleh Middlemist, Hitt dan Green (1984), di mana mereka mengatakan sikap positif terhadap pekerjaan adalah berkait rapat dengan kepuasan bekerja. Justeru itu adalah tidak menghairankan bila ramai pengkaji mendapati kepuasan bekerja dikaitkan dengan perasaan seronok yang didapati daripada menjalankan sesuatu pekerjaan dengan keadaan persekitaran pekerjaan tersebut. Pekerja yang mempunyai tahap kepuasan bekerja yang tinggi akan menghasilkan mutu kerja dan produktiviti yang tinggi (Gysbers, Norman dan rakan-

rakan, 1984; Mitchell dan Larson, 1987; Wagner III dan Hollenbeck, 1992; Syptak, Marsland dan Ulmer, 1999; dan Beck, 2000).

Herzberg, Mausner dan Synderman (1959), pula dalam Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg mengatakan kepuasan bekerja dan ketidakpuasan dalam bekerja disebabkan oleh dua aspek. Aspek pertama ialah aspek pendorong *(motivator)* atau aspek intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan bekerja seseorang pekerja seperti kenaikan pangkat, pengiktirafan, tanggungjawab terhadap kerja dan pencapaian yang diperolehi daripada pekerjaan. Aspek kedua merupakan aspek persekitaran kerja *(hygiene)* atau aspek ekstrinsik yang boleh menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Ketidakpuasan bekerja ini wujud hasil daripada keadaan tempat kerja, penyeliaan, hubungan *interpersonal*, dasar dan pentadbiran organisasi, keselamatan kerja, status, gaji dan kehidupan peribadi yang tidak dapat disediakan oleh majikan.

Dalam dunia pendidikan juga tidak terkecuali, dalam usaha untuk membolehkan golongan guru berfungsi dengan cekap dan berkesan, mereka juga perlu mempunyai tahap kepuasan bekerja yang tinggi (Mazlan Abdullah, 1992). Pemimpin yang peka dan memahami keperluan bekerja di kalangan guru akan mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Semua guru termasuklah guru sukan dan kokurikulum akan menunjukkan sikap dan nilai yang positif bila mereka berpuas hati terhadap kerja yang mereka lakukan.. Sikap dan nilai positif ini dapat dilihat melalui tingkahlaku yang menggalakkan seperti rajin bekerja dan komited terhadap tugas yang diberikan. Peranan

pemimpin dalam organisasi sekolah meliputi aspek pengurusan kurikulum, kokurikulum, pengajaran, perhubungan, perkembangan sumber pengetahuan dan bimbingan (Mazlan Abdullah, 1992; dan Omardin Ashaari, 1996).

Kepuasan bekerja di kalangan guru berkait rapat dengan stail kepemimpinan seseorang pemimpin sekolah. Seorang pemimpin yang menunjukkan stail kepemimpinan yang berkaliber akan sentiasa berusaha untuk mempengaruhi persepsi kakitangannya terhadap matlamat untuk diri sendiri, matlamat organisasi dan membantu mereka mengenal pasti kaedah terbaik untuk mencapai matlamat tersebut. Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang dapat mempengaruhi serta meningkatkan lagi tahap penerimaan, motivasi dan kepuasan bekerja kakitangannya. Kepemimpinan yang disebutkan di atas merujuk kepada Teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh House (1971). Stail kepemimpinan yang dikemukakan oleh House (1971) ini mempunyai empat jenis stail kepemimpinan yang dikenali sebagai kepemimpinan menyokong, kepemimpinan mengarah, kepemimpinan berserta dan kepemimpinan berorientasikan kejayaan. Setiap stail kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri unik yang membezakannya antara satu sama lain. Huraian lanjut tentang stail kepemimpinan dalam Teori *Path-Goal* ini akan diterangkan dengan lebih terperinci dalam bab dua.

Pengaruh stail kepemimpinan dan kecekapan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM) sebagai seorang pemimpin sekolah amat penting dalam sistem pendidikan terutamanya dalam menentukan kejayaan sekolah di bidang sukan dan

kokurikulum. Kecekapan stail kepemimpinan GPK HEM serta minat yang ditunjukkan dalam dirinya terhadap aktiviti sukan dan kokurikulum akan melicinkan lagi aktiviti gerak kerja kokurikulum di sekolah. Mok dan Lee (1986), menyatakan bahawa kecekapan stail kepemimpinan GPK HEM mempunyai pengaruh yang ketara ke atas keberkesanan pelaksanaan aktiviti sukan dan kokurikulum di sekolah dan secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan bekerja guru sukan dan kokurikulum di sekolah.

Justeru, GPK HEM sebagai seorang pemimpin di sekolah bertanggungjawab untuk memimpin guru sukan dan kokurikulum dalam merancang segala aktiviti gerak kerja kokurikulum di sekolah. Gerak kerja kokurikulum yang dijalankan di sekolah dapat dibahagikan kepada tiga kumpulan besar iaitu: Kumpulan A (pasukan pakaian seragam); Misalnya, Pasukan Pengakap, Pandu Puteri dan Bulan Sabit Merah; Kumpulan B (kelab atau persatuan yang berasaskan mata pelajaran dan kelab atau persatuan yang bersifat hobi ataupun rekreasi); dan Kumpulan C (gerak kerja yang bercorak sukan).

Tujuan gerak kerja kokurikulum ialah untuk memperkukuhkan interaksi dan integrasi di antara pelajar-pelajar berbilang kaum di sekolah (Mok dan Lee, 1986). Bahkan gerak kerja kokurikulum adalah salah satu kaedah bagi mencapai matlamat pendidikan selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Perlaksanaan Dasar Pelajaran 1979 menyatakan bahawa adalah penting untuk menyemai, memupuk dan menanam perasaan kekitaan di kalangan pelajar-pelajar dari berbagai keturunan yang mempunyai latar belakang dan cara hidup yang berlainan.

Melalui gerak kerja kokurikulum ini juga, diharapkan tabiat yang baik seperti yang dikehendaki untuk menjadi warga negara yang baik dan berguna dapat ditanam dalam diri para pelajar. Dengan lain perkataan, untuk melaksanakan dasar pendidikan kebangsaan, penekanan bukan sahaja diberi dalam perkembangan kurikulum malah perkembangan dalam bidang kokurikulum juga perlu diberi penekanan yang sama (Kamarudin Hj. Kachar, 1989; dan Omardin Ashaari, 1996).

Setiap guru mempunyai berbagai keperluan dan juga masalah kerja yang berbeza-beza yang memerlukan kaedah penyelesaian yang berlainan. Pelbagai keperluan dan masalah kerja ini dilihat berkait rapat dengan teori klasik iaitu Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg yang dikemukakan oleh Herzberg et al. (1959). Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg menyatakan aspek pendorong meningkatkan kepuasan bekerja sekiranya nilai aspek tersebut bertambah tinggi tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan bekerja sekiranya aspek itu tidak wujud. Sebaliknya, aspek persekitaran kerja pula meningkatkan ketidakpuasan bekerja sekiranya nilai aspek itu rendah, tetapi ia tidak akan meningkatkan kepuasan bekerja sekiranya aspek tersebut wujud. Kenyataan ini dijelaskan dalam kajian yang dilakukan oleh Mazlan Abdullah (1992) dan Vasanta Kumari (1999).

Mazlan Abdullah (1992) menjalankan kajian untuk menentukan aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan bekerja di kalangan pengetua siswazah di sekolah menengah biasa di Melaka berdasarkan aspek pendorong dan aspek persekitaran kerja. Kajian Mazlan Abdullah (1992) mendapati kepuasan bekerja pengetua secara keseluruhan

mempunyai hubungan yang signifikan dengan aspek pendorong (gaji). Sementara kajian Vasanta Kumari (1999) ialah untuk mengenal pasti stail kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja guru di daerah Hulu Langat, Selangor. Keputusan yang diperolehi oleh Vasanta Kumari (1999) menunjukkan aspek persekitaran kerja (hubungan *interpersonal* antara pengetua dengan guru-guru) memainkan peranan yang penting dalam melahirkan rasa kepuasan bekerja di kalangan guru-guru.

Kejayaan sesebuah organisasi sekolah dalam bidang sukan dan kokurikulum adalah berkait rapat dengan stail kepemimpinan. Kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pemimpin dengan kakitangan sekolah. House (1971) yang mengemukakan Teori *Path-Goal* menyatakan organisasi akan menikmati prestasi kerja kumpulan yang baik sekiranya setiap pekerja diberitahu secara jelas apa perlu dilakukan dan apakan ganjaran yang akan diperolehi setimpal dengan prestasi cemerlang yang dihasilkan.

Kajian Abdul Ghani Ishak (1994) mengenai stail kepemimpinan pengetua sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor mendapati stail kepemimpinan partisipatif yang diamalkan oleh para pengetua adalah stail kepemimpinan yang dominan. Manakala, Abd. Aziz Osman (1999) mendapati stail kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh Ketua-Ketua Bidang Teknik dan Vokasional di daerah Kuala Langat-Sepang adalah yang paling disukai oleh guru-guru mata pelajaran teknik dan vokasional.